

# MÄNS FÖRESTÄLLNINGAR

---

Ur KB:s samlingar


Digitaliserad år 2014



National Library  
of Sweden

CHEFSKAP

SOU<sup>1994:3</sup>



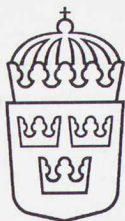
MÄNS  
FÖRESTÄLLNINGAR

---

OM KVINNOR  
OCH  
CHEFSKAP

SOU 1994:3

Ref KB Occ SOU



Statens offentliga utredningar

1994:3

Socialdepartementet

# Mäns föreställningar om kvinnor och chefska

Betänkande av Utredningen om kvinnor och chefska  
Stockholm 1994

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes, Offentliga Publikationer, på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningskontor

Beställningsadress: Fritzes kundtjänst  
106 47 Stockholm  
Fax: 08-20 50 21  
Telefon: 08-690 90 90

Omslagsbild: Carin Hartmann

Teckningar: Carin Hartmann

Övriga bilder i kronologisk ordning:

Antonio Bellucci  
Bertel Thorvaldsen  
Christer Themtander  
Orazio Gentileschi  
Andrea de Lione  
Johan Pasch  
Canon  
Karen Knorr

# Statsrådet och chefen för Socialdepartementet

Genom beslut den 7 april 1993 bemyndigade regeringen, det statsråd som har till uppgift att föredra ärenden enligt lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet, att tillkalla en särskild utredare med uppgift att utreda möjligheten till en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet. Med stöd av bemyndigandet förordnades fr.o.m. den 1 maj 1993 som särskild utredare Jämställdhetsombudsman Gun Neuman.

Till sekreterare i utredningen fr.o.m. 1 juni 1993 förordnades samma dag organisationskonsult Christina Franzén.

Som ledamöter i en referensgrupp knuten till den särskilda utredaren har ingått direktör Antonia Ax:son Johnson, direktör Sören Gyll, direktör Arne Mårtensson, direktör Björn Sprängare, ekonomie doktor Anna Wahl och departementssekreterare Margareta Lorentzi.

Ekonomie doktor Anna Wahl har biträtt utredningen med sin särskilda sakkunskap om kvinnors karriärutveckling.

Doktoranden vid Handelshögskolan Pia Höök har biträtt utredningen med genomförande och bearbetning av enkätundersökning.

Civilekonom Anders Johrén, psykolog Hilde Theobald och samhällsvetare Gertrud Åström har biträtt i utredningsarbetet med sakkunskap var och en utifrån sitt kunskapsområde.

Utredningen får härmed överlämna sitt betänkande (SOU 1994:3) Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.

Stockholm i januari 1994

*Gun Neuman*  
Ordförande

*Christina Franzén*  
Sekreterare



# Innehållsförteckning

<i>Missiv</i> . . . . .	3
1 <i>Inledning</i> . . . . .	7
1.1 Utgångspunkter för utredningsarbetet . . . . .	7
1.2 Direktiven . . . . .	8
1.3 Utredningens arbete . . . . .	8
1.4 Disposition av betänkandet . . . . .	9
2 <i>Samhället i könsperspektiv (Gertrud Åström)</i> . . . . .	11
3 <i>Kvinnor som chefer (Anna Wahl)</i> . . . . .	17
3.1 Organisation och kön . . . . .	17
3.2 Forskningsperspektiv på kvinnor som chefer . . . . .	18
3.3 Ledarstil . . . . .	20
3.4 Kvinnors villkor som minoritet i organisationer . . . . .	21
3.5 Diskriminering som organisationsstruktur . . . . .	23
3.6 Organisationskultur . . . . .	25
3.7 Könsssegregering i organisationer . . . . .	28
3.8 Kvinnors karriärer . . . . .	29
3.9 Makt och kön . . . . .	30
3.10 Mäns inställning till förändring . . . . .	32
4 <i>Kvinnor på toppen - En kartläggning av näringslivet (Pia Höök)</i> .	37
4.1 Disposition . . . . .	37
4.2 Befintlig statistik . . . . .	37
4.3 Kartläggningens syfte . . . . .	40
4.4 Metod . . . . .	41
4.5 Definitioner . . . . .	42
4.6 Könsfördelningen . . . . .	42
4.7 Organiserat jämställdhetsarbete . . . . .	48
4.8 Chefsutvecklingsprogram . . . . .	49
4.9 Chefsutvecklingsprogram för kvinnor . . . . .	51
4.10 Chefsidentifiering . . . . .	52
4.11 Uttalad förändringsvilja . . . . .	52
4.12 Jämställdhet frikopplad från verksamhet? . . . . .	54
4.13 Avslutning . . . . .	55
⑤ <i>Mäns och kvinnors skilda föreställningar (Christina Franzén)</i> . .	57
5.1 Intervjuer med företagsledare . . . . .	59
5.2 Intervjuer med kvinnor på väg i karriären . . . . .	79
5.3 Intervjuer med chefsrekryterare . . . . .	84

---

6	<i>Är den låga representationen av kvinnor på chefsbefattningar ett ekonomiskt problem? (Anders Johrén)</i> . . . . .	95
6.1	Ekonomiska konsekvenser av att kvinnor inte rekryteras till chefsbefattningar . . . . .	95
6.2	Om betydelsen av ett större chefsurval . . . . .	96
7	<i>Att arbeta för förändring (Anna Wahl)</i> . . . . .	99
7.1	Metoder . . . . .	100
7.2	Resultat . . . . .	106
7.3	Lärdomar . . . . .	109
7.4	Problemet . . . . .	111
7.5	Varför fler kvinnor på chefsbefattningar? . . . . .	113
7.6	Realistiska och utopiska metoder . . . . .	113
7.7	Sammanfattande kommentarer . . . . .	114
8	<i>Kvinnliga chefer i Sverige och Tyskland (Hilde Theobald)</i> . . . . .	117
8.1	Kombinationen av karriär/yrke och familjeliv . . . . .	118
8.2	Kvinnors karriärutveckling . . . . .	121
8.3	Slutsatser . . . . .	122
9	<i>Sammanfattande kommentarer (Anna Wahl)</i> . . . . .	125
10	<i>Förslag till åtgärder</i> . . . . .	131
10.1	Näringslivsakademi . . . . .	131
10.2	Jämställdhetsplan . . . . .	132
10.3	Kunskaper om betydelsen av kön i utbildning . . . . .	133
10.4	Forskning inom området . . . . .	133
10.5	Förvärvsarbete och föräldraskap . . . . .	134
11	<i>Goda Råd</i> . . . . .	135
11.1	Goda råd till företagsledare . . . . .	135
11.2	Goda råd till kvinnor . . . . .	137
11.3	Målet är ett jämställt arbetsliv . . . . .	139
	<i>Författarpresentation</i> . . . . .	141
	<i>Litteraturförteckning</i> . . . . .	143
Bilaga 1	Kommittédirektiv (Dir. 1993:42) Kvinnliga chefer i näringslivet . . . . .	149
Bilaga 2	Metod . . . . .	153
Bilaga 3	SCB:s Branschcoder . . . . .	169

# 1 Inledning

## 1.1 Utgångspunkter för utredningsarbetet

Sverige är ett land där vi berömmar oss om att ha kommit långt med jämställdheten på många sätt. Det är delvis sant och också någonting som vi har all anledning att känna oss stolta över. Det innebär emellertid inte att vi kan slå oss till ro i någon tro att allt reder sig till det bästa utan ytterligare ansträngningar. Fortfarande är det så att kvinnor och kvinnors kompetens inte tas tillvara fullt ut i arbetslivet. Kvinnor erbjuds inte lika möjligheter till utveckling och befordran och kvinnor har inte ens lika lön för lika arbete, som män. På ledande poster i svenskt näringsliv är kvinnor sällsynta.

Den låga representationen av kvinnor på chefsbefattningar kan ges många förklaringar eller kanske snarare bortförklaringar. Kvinnor vill inte, saknar självförtroende, prioriterar hem och familj, har fel utbildning o.s.v. De här uppfattningarna speglar i stor utsträckning mäns föreställningar om orsaker till kvinnors låga representation på chefsbefattningar.

Kvinnor ger helt andra förklaringar till den låga representationen. De ser i huvudsak mäns konservativa attityder, arbetslivets hierarkiska strukturer och traditionella organisationer som de huvudsakliga hindren till att kvinnors kompetens inte kan tas tillvara fullt ut.

I den allmänna debatten diskuteras bristen på jämställdhet i arbetslivet som en rättvisefråga. En annan utgångspunkt är att det är ett resursproblem. Näringslivet borde bättre ta tillvara den kompetens kvinnor utgör. Man kan också se det som ett ledningsproblem. Kvinnors kunskaper och erfarenheter tas inte till vara för att skapa ett effektivt, kreativt arbetsliv.

Men det finns ytterligare en aspekt som gör att alla har anledning att intressera sig för att kvinnors kompetens tas tillvara. Sedan många år tillbaka skaffar sig kvinnor meriterande utbildning på högskole- och universitetsnivå i lika stor utsträckning som män. En utbildning som huvudsakligen finansieras via skatte-medel som vi alla som skattebetalare bidrar till. Det är ur den synvinkeln av samhällsintresse att den kompetens kvinnor förvärvat tas tillvara av företagen på ett sådant sätt att den inte bara kommer företagen till godo utan också samhället i stort. Vår ekonomiska tillväxt är beroende av hur väl vi som samhälle kan ta tillvara våra samlade resurser.

Enligt direktiven skall utredningen bland annat belysa den allmänna situationen och arbetsförhållanden för kvinnliga chefer. Såväl attityder som formella hinder. Den enkätundersökning som utredningen genomfört visar med all önskvärd tydlighet på den låga kvinnorepresentationen i styrelserum och på ledningsnivå i svenskt näringsliv. De intervjuundersökningar som genomförts blottar en brist på kunskap om de faktiska orsakerna till de låga representationen av kvinnor, hos ledande representanter för svenskt näringsliv. Utredningens

slutsats, som också givit utredningen dess namn, är att den i särklass viktigaste orsaken till att kvinnor har så svårt att nå chefspositioner är mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. Dessa föreställningar leder till olika villkor som blir ett hinder för kvinnor att rekryteras till chefsbefattningar. Det är min förhoppning att denna utredning skall bidra till att avsluta och omkullkasta dessa föreställningar.

## 1.2 Direktiven

I direktiven konstateras att kvinnor förvärvsarbetar i nästan lika hög grad som män, men att det är långt kvar till jämställdhet när det gäller könsfördelning inom yrken, sektorer och på olika beslutsnivåer. I direktiven står vidare att en jämn könsfördelning på olika nivåer i arbetslivet är en viktig demokrati- och maktfråga. För att få en balanserad samhällsutveckling som tar hänsyn till både kvinnors och mäns värderingar är det viktigt att båda könen finns representerade inom alla samhällsområden och på alla beslutsnivåer. En jämn könsfördelning på chefsnivåer är dessutom en resurs- och kvalitetsfråga. De företag som tar tillvara och utvecklar även kvinnors kompetens har större möjligheter att öka sin effektivitet och därmed förbättra sin produktivitet.

Utredningens uppgift har varit att samla in och sammanställa uppgifter om utvecklingen mot en jämn könsfördelning bland chefer i olika företag, branscher och regioner. Här har ingått att belysa den allmänna situationen, arbetsförhållanden för kvinnor på chefsbefattningar, erfarenheter från utvecklingsprogram och internationella jämförelser.

Resultatet av utredningsarbetet presenteras enligt direktiven som ett kunskapsunderlag som kan användas både för opinionsbildning och praktiskt förändringsarbete.

## 1.3 Utredningens arbete

Till utredningen har knutits en referensgrupp. Som ledamöter i referensgruppen har, förutom ordförande Gun Neuman och sekreterare Christina Franzén, ingått direktör Antonia Ax:son Johnson, direktör Sören Gyll, direktör Arne Mårtensson, direktör Björn Sprängare, ekonomie doktor Anna Wahl, departementssekreterare Margareta Lorentzi och doktoranden vid Handelshögskolan Pia Höök. Referensgruppens uppgift har varit att delta i upprättande av utredningens arbetsplan, att följa arbetet och att utifrån framkomna resultat komma med förslag till åtgärder. Referensgruppen har träffats regelbundet under utredningsarbetet.

En arbetsgrupp bestående av Gun Neuman, Christina Franzén, Anna Wahl och Pia Höök, har tillsammans haft ansvaret för utredningens operativa arbete. Arbetsgruppen har sammanträtt kontinuerligt utifrån faktiska behov för att nå målen i utredningens arbetsplan.

Till utredningen har som experter civilekonom Anders Johrén, psykolog Hilde Theobald och samhällsvetare Gertrud Åström bidragit. Konstnär Carin Hartmann har varit utredningens bildredaktör. Bildtexterna till Carin Hartmanns teckningar är citat från intervjuer redovisade i kapitel 5.

## 1.4 Disposition av betänkandet

Betänkandet inleds med en beskrivning av uppdraget och hur arbetet bedrivits i utredningen. I kapitel två sätts utredningen in i ett samhällsperspektiv. Kapitel tre handlar om kvinnors situation som chefer i arbetslivet idag ur ett organisationsperspektiv. Kapitel fyra till och med kapitel sex redovisar utredningens undersökande arbete. Kapitel sju handlar om förändringsarbete. Kapitel åtta är en redovisning av en internationell jämförelse mellan Sverige och Tyskland vad gäller kvinnors situation som chefer. Kapitel nio är sammanfattande kommentarer av utredningen. I kapitel 10 lägger utredningen fram förslag till åtgärder och betänkandet avslutas med goda råd till av utredningen speciellt berörda parter.



## 2 Samhället i könsperspektiv

Gertrud Åström

Vad vi ser och förstår när vi tittar oss omkring beror på vilken kunskap och vilka föreställningar vår blick vilar i. Att detta inte bara är en teoretisk fråga utan har långtgående konsekvenser fick redan Adam och Eva erfara. Vad har ni gjort? dundrade Gud, när det stod klart att de såg sig själva i en helt ny dager. Och Paradisets portar stängdes för dem (1 Mos. 3).

De holländska kvinnor som tog hyra på den dåtida stormaktens segelfartyg visste att utnyttja föreställningarna om kvinnor och män. Genom att uppge mansnamn och iklä sig långbyxor blev de män och levde och arbetade på skeppen som sådana, ibland i årtal innan deras rätta identitet upptäcktes (Dekker & van de Pol 1989). Nu gjorde de inte detta för att räcka lång näsa åt sin samtid och avslöja begränsningarna i den gängse föreställningsvärlden, utan av nödvång. De var människor som skulle försörja sig, men som kvinnor var de infösta i en trång fålla där möjligheterna till detta var små. De måste gå över gränsen och göra vad män gjorde, men detta krävde att de i andras ögon också var män.

Föreställningar kan alltså utnyttjas och ge möjligheter till manipulation, men samtidigt drar de upp gränser för vad kvinnor och män kan, gör och bör. Det intressanta är att vid inpassningen i denna samhällliga korsett har kvinnors områden haft en tendens att hamna på de ihopsnörpta partierna medan männen tillåtits en större yppighet.

Simone de Beavoir gav, några år efter andra världskrigets slut, i boken *Det andra könet*, en slags sammanfattning av villkoren för kvinnor genom att slå fast att man föds inte till kvinna, utan man blir det (de Beavoir 1986). Hennes bidrag var och är ett viktigt led i ett demaskeringsprojekt med samhällsförklarande ambitioner som fortfarande pågår. Målet för detta projekt kan sägas vara att skriva in kvinnor – i historien, i samhället, i politiken, i kunskapen och som tillskapare och uttolkare av föreställningar.

### Det offentliga samtalet

Frågan har ställts om ett samhälle kan se sig i spegeln eller om det kanske kan undvika att se sig i spegeln, d v s vilken självförståelse som finns (Pettersson 1989). I traditionella samhällsbeskrivningar och analyser verkar kvinnor och relationen mellan könen vara den sortens fenomen som inte ger någon spegelbild. Sådana frågor reduceras istället till kvinnofrågan eller jämställdhets-

frågan och marginaliseras därmed. De avfärdas från kärnan i debatten om makt och demokrati. Att kvinnor generellt intar en underordnad position i samhället kan mycket väl konstateras, men brukar förklaras som rester från en förgången tid och inte något som återskapas genom en skev könsmaktsordning. När vi nu sträcker oss mot nya förklarande höjder framhålls att ett samhälle alltid bygger på en ordning mellan kvinnor och män, att kön strukturerar, och att detta är av högsta intresse när vi samtalar samhällsligt (SOU 1990:44, kap.3; Åström & Hirdman 1992).

### **Vad är problemet?**

Problemformuleringsrätten brukar beskrivas som en grundläggande maktresurs (Petersson 1987). Den som har möjlighet att formulera vad som är problemet styr inte bara vad som sägs, samtalet, utan också vad som bör göras. Sådant som uppfattas och behandlas som problem på samhällslig nivå är dessutom viktiga indikatorer på tillståndet i ett samhälle då själva problemstämpeln är en gränsmarkering för det ideologiskt säkra (Poovey 1990). Under årens lopp har kvinnor drivit frågor som så småningom kämpats fram till att bli erkända samhällsliga problem vilka sedan också åtminstone delvis har åtgärdats. Rätt att äga, rätt att rösta, rätt att försörja sig, rätt att utbilda sig, rätt att inneha höga ämbeten, rätt att styra över den egna kroppen och sexualiteten är exempel på några sådana, delvis, åtgärdade problem. Att vi idag har en sådan livlig diskussion om allehanda kvinnofrågor, nätverk, representation, biologism, backlash etc är tydliga tecken på att vår föreställningsvärld är satt i gungning. Det ivriga debatterandet kan ses som en kamp om just rätten att tolka samtidens problem.

I ett könsstrukturerat samhälle är det valet av frågor som avgör om kvinnor ska bli synliga eller osynliga och om relationen mellan könen ska vara ett problem av vikt. Omläsningar av den västerländska idéhistorien, med nya frågor ur kvinnoperspektiv, visar en funktionalistisk inställning till kvinnor: vad kan de vara bra för?, men också en reduktionistisk: kvinnan är kvinna hela sitt liv, men mannen är inte explicit man utom i vissa ögonblick, som Rousseau menade (Eduards 1989). Mannen är, förutom i de könsliga stunderna, helt enkelt individ, en fri man.

I det västerländska samhället har institutioner byggt på överenskommelser mellan dessa fria individer. Det sociala kontraktet, medborgare emellan, har reglerat ägande och ordning och ur detta erkända, grundläggande, handslag har kvinnor uteslutits. Kvinnor har helt enkelt inte varit en duglig part, vilket härletts från att könsliga, naturliga, skillnader blivit till förnuftsmässiga skillnader vilket i sin tur blivit till skillnaden mellan frihet och underordning. Ändå måste kvinnor ingå i åtminstone ett kontrakt, det sexuella kontraktet, för återfödandet av människorna, men detta har inte varit utskrivet, utan det har vaskats fram med hjälp av medvetna frågor om villkoren för kvinnor och män (Pateman 1988).

Att det skulle vara kvinnans påstådda naturliga underlägsenhet som varit det effektivaste argumentet för att hålla kvinnor på plats har ifrågasatts. Istället

framförs att det är nyttiggörandet av kvinnors sexualitet och kärlek som varit huvudsaken – naturtillgångar ska exploateras. Det skulle alltså vara nyttosynen på kvinnor som varit den västerländska grundtanken inom vilken även betydande delar av dagens jämställdhetsprogram placeras (Jonasdóttir 1992).

### **Feministiska samhällsanalyser**

Det finns en rad olika analyser av samhället ur könsperspektiv med sinsemellan olika ansatser. Ansatserna kan indelas utefter en höger-vänsterskala, men samtidigt har också denna skala sprängts (Jaggar 1983). Många utgår från liberala tankar där individen står i centrum, men också problematiseras; kan en individ finnas som individ utan kön? hur är individtanken kopplad till patriarkala praktiker? Den omfattande diskussionen om samhället utifrån ett könsperspektiv som förts sedan 70-talet har emellertid till stor del utgått från marxistiska analyser. Förhållandet mellan klass och kön har undersökts och trots att förhållandet mellan marxism och feminism beskrivits som en förälskelse med förhinder har teoretiska utvecklingar skett utifrån denna bas (Ganetz, Gunnarsson & Göransson 1986). Den fritt givna kärleken som navet i ett assymetriskt beroendeförhållande könen emellan är en sådan teoretisk vidareutveckling (Jonasdóttir 1991).

Studier av arbetsdelningen mellan könen, även kallad genusarbetsdelningen, är en annan inriktning som utgår från och betonar den totala arbetsdelningen i samhället. Denna kännetecknas av att kvinnor gör vissa arbeten och män andra. Kvinnor utför den största delen av allt det obetalda arbetet och i lönearbete har kvinnor de sämsta och lägst betalda jobben. Genusarbetsdelningen ses som ett resultat och en upprätthållare av en skev maktfördelning till mäns fördel. Studier av den dynamiska perioden vid förra sekelskiftet visar att genusarbetsdelningen under snabbt föränderliga tider kan utmanas. Kvinnliga och manliga folkskollärare och telefonister exempelvis arbetade tillsammans och arbeten som tidigare varit en manlig angelägenhet, t.ex. gravör, blev möjliga för kvinnor. Emellertid avmattades dessa gränsöverskridningar och återbördades genom ny segregering till den gamla ordningen. "Kapitalismen kunde ha utvecklats könsneutralt eftersom den bara såg till företagets lönsamhet och tillväxt, men patriarkatet fanns där..." (Wikander 1992, s 42). Att förklara att män skulle ha mer lön än kvinnor även om de arbetade i samma yrke krävde ibland halsbrytande logiska kullerbyttor vilka emellertid slogs helt friskt av exempelvis Fridtjuv Berg. "Lärare och lärarinnor pretera måhända lika mycket arbete – och säkerligen lika värdefullt arbete, men de pretera helt visst icke samma slags arbete", framförde han i riksdagen (Florin 1987, s 168).

För att komma vidare i förståelsen av samhället ur könsperspektiv har många menat att det är nödvändigt att lämna de gamla tankeskolorna och deras begrepp vilka egentligen aldrig inrymt könsproblematiken. Det innebär i korthet att vi ska tänka nytt och verkligen utgå från kön i våra analyser. Inom ramen för detta tänkande finns flera intressanta inriktningar som gett oss viktig och ny kunskap. Denna är inte bara av akademiskt intresse, utan den omsätts också i politiskt handlande och i analyserandet och frammejslandet av strategier. Utefter vilka

linjer eller idéer ska kvinnor ställa krav, och hur ska de sedan implementeras, är exempel på frågor som belysts. Inom detta förändringsinriktade arbete finns sedan olika analytiska ansatser och redskap vilkas lämplighet stöts och blöts och ifrågasätts. Dessa är av typen likhet-särart och kritiken därav; essentialism; krav utifrån erfarenhet/resurs, rättvisa eller intresse men också integrering och segregering.

I diskussionerna om genussystemet markeras att kön i någon slags naturlig form inte finns på ett aggregerat plan, utan att ordningen mellan kvinnor och män uttrycks i ett socialt och kulturellt genus. Tankegångarna från genusarbetsdelningen finns också här men är inte begränsade till arbetet. Genussystemet är en strukturerande maktordning mellan kvinnor och män vilken har två kännetecken och principer: isärhållande i betydelsen att kvinnor och män finns och bör finnas på olika platser och hierarkisering utifrån en manlig normering (Hirdman 1988). Utifrån dessa tankegångar har förhållandet mellan kvinnor och män på samhällelig nivå i svensk modern tid periodiserats i kontraktstermer. Efter en slags upploppstid framträder husmoderskontraktet på 30-talet och detta varar till och med 60-talet. 50- och 60-talen betecknas som övergångsår till det moderna och radikala jämlikhetskontraktet vilket inträder ungefär 1965 och varar till senare delen av 70-talet. Därefter börjar jämställdhetskontraktet som sträcker sig fram till idag. Kontraktet kan emellertid sägas vara i kris, vilket innebär att de sanningar och föreställningar vi har inte är meningsskapande för kontraktsinnehållet utan tvärtom ifrågasättande (SOU 1990:44; Åström & Hirdman 1992).

Makt och villkor för maktutövning är också en kärnfråga i teoretiserandet kring kvinnors kollektiva handlande. Antagandet är här att kvinnor i olika grupper kommer fram till olika handlingar för att nå gemensamma kvinnomål. Detta är ett sätt att komma bortom den besvärliga kön/klassfrågan eftersom kvinnor blir vetare av respektive grupps behov och möjligheter. Någon riksläkare behöver inte pekas ut (Eduards 1992). Härmed undviks det vanliga fenomenet att en grupp kvinnor görs till "kvinnorna" och att "kvinna" i realiteten blir synonymt med att vara småbarnsmamma. Tankarna om kvinnors kollektiva handlande tangerar de frågor som ställs om hur vi vet det vi vet. Målsättningen här är inte att beskriva verkligheten, utan snarare att förstå hur vi konstruerar den. I ståndpunktsteorierna är kvinnorna kunskapsbärare, kvinnor är vetare. Det innebär inte att kvinnor säger sanningen eller är goda, utan det har uttryckts så att kvinnor benämner platsen, positionen, vilket i sin tur tangerar diskussionerna om situationell bestämning (Harding 1987; Harding 1991; Code 1991). Den postmoderna diskussionen kan sägas vara en kunskapsdiskussion, men mycket i denna har sedan länge framförts av feminister (Nicholson 1990). En av de viktigaste frågorna som aktualiserats är hur möjligheterna till igenkännande kvinnor emellan ska formuleras. Vilka är de gemensamma erfarenheterna?

Den svenska kvinnorepresentationspolitiken är i detta sammanhang intressant då den har gett kvinnor ett, visserligen tidsbegränsat, tolkningsföreträdare och erkänt kvinnor som vetare. Effekterna av detta har heller inte uteblivit, utan det

står klart att kvinnor gör anspråk på mäns platser och att kvinnor står inför ett gemensamt strukturellt problem: män går före kvinnor (Eduards & Åström 1993).

### **Jämställdhet med bett**

I Sverige har den ideologiskt säkra gränsen när det gäller frågan om relationen mellan kvinnor och män markerats av jämställdhet som politiskt område. Jämställdhetspolitiken har alltsedan den fick sin egen rubrik och plats på 70-talet haft tre kännetecken. Den har för det första förutsatt utbyggnad, nya resurser har skapat nya platser. För det andra har denna addition inneburit en sidoordning. Jämställdhetspolitiken, som faktiskt handlar om en konflikt mellan könen, blir något som utageras kvinnor emellan och de frågor som behandlas där ingår inte i andra sammanhang. Kvinnor bedriver jämställdhet. För det tredje har jämställdhetsreformer och program kännetecknats av allmängiltighet. Preciseringar i mätbara mål, vare sig i platser, tid, procentsatser eller andra mått, har hört till undantagen. Eventuella jämställda resultat har överlåtits till kvinnor att förhandla fram.

De resultat vi nu har i handen, som svart på vitt visar att kvinnor har lägre lön än män och att klyftorna ökar, att det obetalda hemarbetet fortfarande görs av kvinnor till en överväldigande del och att vara förälder till 90 procent är liktydigt med att vara mamma, skulle kunna tolkas som ett totalt nederlag för jämställdhetsarbetet. Värdet av det som gjorts under de gångna åren visar sig emellertid på ett strukturellt plan. Genom hela Sverige, på snart sagt varje arbetsplats finns en plattform för jämställdhetsfrågor. Det finns en bas för kvinnors krav och det känns relevant att fråga om inte de mer könsradikala inslagen i dagens debatt, som exempelvis kvinnoparti och kvotering men även politiken för en ökad kvinnorepresentation och fler kvinnliga chefer, faktiskt delvis väckts där. Det intressanta och nya med denna debatt är att igenkänningskriterierna utvidgning, sidoordning och allmängiltighet har övergetts. Nu handlar det om en omfördelning av befintligt utrymme, om preciserade platser, årtal och procentsatser. Denna nya könsradikala inriktning kommer onekligen att få genomgå många konflikter då kvinnors anspråk på mäns platser ska verkställas. Samtidigt innebär avsteget från det tidigare ständiga resurstillskottet att villkoren för jämställdhetsarbete blir mer lika i olika sektorer. Erfarenheterna från exempelvis offentlig sektor och fackliga organisationer kan tänkas bli lättare att översätta till andra verksamheter. Klart är emellertid att de kvinnliga aktörerna kommer att öka och att vi troligen därför också får se ytterligare förändringar i den samhälleliga föreställningsvärlden.



## 3 Kvinnor som chefer

Anna Wahl

I detta kapitel förflyttas fokus från samhällsnivån till organisationsnivån. Syftet är att ge en teoretisk referensram kring kvinnors situation som chefer till presentationen av de empiriska undersökningarna i utredningen. Denna kunskapsram börjar i organisationsteorin, som länge varit könsneutral i beskrivningar och förklaringar. Under senare tid har dock kritik riktats mot detta dominerande synsätt, varpå andra teorier som problematiserar kopplingar mellan organisation och kön har kunnat växa fram. Eftersom utredningen handlar om kvinnor på chefsbefattningar fokuseras sedan forskning om kvinnor som chefer fortsättningsvis i kapitlet. De områden som behandlas är; olika perspektiv inom forskningen om kvinnliga chefer, kvinnors ledarstil, kvinnors situation som minoritet, diskriminering som organisationsstruktur, organisationskultur och kön, könssegregering i organisationer, kvinnors karriärer, makt och kön samt mäns inställning till förändring. Dessa olika rubriker visar på bredden av forskningen inom området kvinnor som chefer, liksom på en hel del olika angreppssätt för att förstå och förklara kvinnors situation som chefer. De visar också i viss mån på en utveckling i forskningen från att fokusera kvinnorna som individer och chefer till att se hur kvinnlighet/manlighet och chefskap konstrueras i relation till varandra i organisationer.

### 3.1 Organisation och kön

Organisationsteorin har till största delen varit könsblind, vilket innebär att kön inte har problematiserats i forskning om organisationer. Denna omedvetenhet om kön har fått konsekvenser både i teoribildning och i utformandet av empiriska projekt inom området. Under 80- och 90-talen har detta förhållande påpekats och kritiserats av forskare (även om undantag fanns även tidigare, den mest kända är artikeln av Acker och Van Houten 1974), både i Norden (Lindgren 1985, Kvande och Rasmussen 1985, Billing och Alvesson 1989:1, 1989:2, Billing 1991, Silius 1992, Wahl 1992:1) och internationellt (Hearn och Parkin 1983, Ferguson 1984, Mills 1988, Burrell och Hearn 1989, Calás och Smircich 1991). Att organisationer framstår som könsneutrala förmedlar en bristfällig, och felaktig, bild av verkligheten. Observerbara skillnader mellan könen framstår som självklara eller naturliga. I organisationsteorin görs därför ofta outtalade antaganden om givna och funktionella könsskillnader (Hearn och Parkin 1983, Mills 1988).

I forskning med ett könsperspektiv på organisationer har det tvärtemot visat sig att kön *har* betydelse, vilket visar sig på en mängd olika sätt, till exempel att kvinnor och män arbetar utifrån olika villkor samt att kön konstrueras i interaktion med olika faktorer i organisationen (Wahl 1992:1). Att tillföra ett könsperspektiv på organisation innebär nya möjligheter inom organisationsforskningen. Perspektivet begränsar inte området till vissa frågeställningar, utan tillför hela organisations- och ledarskapsområdet istället nya frågeställningar och en annan tolkningsram.

Forskning om chefer och chefers arbete utgör en del av organisationsforskningen. Forskning om kvinnor som chefer har förekommit både med och utan en teoretisk föreställningsram om kön. Det synliga fenomenet när det gäller just kvinnor som chefer är att de är i stark minoritet (SCB 1992:1). Det har med andra ord varit vanligt att forska antingen om hur kvinnor är som chefer, eller om varför kvinnor i stor utsträckning saknas på chefsbefattningar. Det är i synnerhet med den senare frågeställningen som kopplingen till organisationsteori blir tydlig, då faktorer i organisationers strukturer, kultur och maktrelationer kan förklara avsaknaden av kvinnor på ledande befattningar (Ferguson 1984, Wahl 1992:1, Wahl 1992:2). För att kunna göra detta krävs teorier om organisation utifrån ett könsperspektiv. Könsneutrala teorier döljer faktorer som skulle kunna förklara kvinnors position som chefer i organisationer. Ferguson hävdar att den dominerande diskursen, tankesystemet, i organisationsteorin uttrycker och återspeglar ledningsmentaliteten. Kvinnors underordning är en del av den diskursen, varför ett feministiskt perspektiv inte kan integreras helt oproblematiskt till könsneutral teori (Ferguson 1984). En liknande ståndpunkt intas i en dekonstruktion av ledarskapslitteratur. Denna beskrivs som fallocentrisk, då den grundar sig på manlig överordning. Utrymmet för en "annan röst" inom ledarskapslitteraturen finns inte, hävdar författarna (Calás och Smircich 1991).

### 3.2 Forskningsperspektiv på kvinnor som chefer

Området kvinnor som chefer är inte ett utforskat empiriskt fält, utan har studerats förhållandevis mycket under 70- och 80-talen, framför allt i USA. Teorierna har dock i huvudsak varit individorienterade och på så vis beskrivit hur kvinnor är och inte är som chefer. Denna typ av forskning om kvinnor som chefer, "women in management", har inte varit kopplad till övergripande feministisk samhälls- eller vetenskapsteori, utan beskrivits utifrån traditionella, könsneutrala, synsätt inom ledningsteori. Typiska frågeställningar som har behandlats i en mängd artiklar har varit; Duger kvinnor till chefer? Vilka egenskaper har kvinnor som är chefer? Är kvinnor verkligen lika motiverade som män? Hur ser kvinnliga chefers bakgrund ut? Bedöms kvinnor efter stereotyper om kvinnor? I viken grad anpassar sig kvinnor till rådande stereotyper om kvinnor? Vill män respektive kvinnor ha kvinnor som chefer? Drabbas barn, äkta män och samhälle av att kvinnor gör karriär? (Schein 1975, Badawy 1978,

se också Marshall 1984, kapitel 2, för en genomgång av olika undersökningsresultat utifrån dessa typer av frågeställningar). Vanligt var också att studera attityder i samband med kvinnor som chefer; kvinnors attityder till chefsbefattningar, mäns attityder till kvinnliga chefer samt kvinnors attityder till kvinnliga chefer (O'Leary 1974, Rosen och Jerdee 1974:1, Fukami 1977, Biles och Pryatel 1978, Fottler och Bain 1980).

Undersökningsresultaten diskuteras oftast som en fråga om attityder, fördomar och könsrollsmönster, utan kopplingar till mer övergripande teorier om kön och könssystem. Villkoren i organisationer ifrågasätts inte, utan framstår som självklara. Förklaringen till den sneda könsfördelningen på ledande positioner finns hos kvinnorna själva. Kvinnors socialisation beskrivs som felaktig och bristfällig, kvinnor passar därför inte på chefspositioner. I en studie med 25 "lyckade" kvinnliga chefer framställs dessa som undantag och budskapet är att kvinnor som vill göra chefskarriär måste kompensera de brister som uppväxten skapat. Förklaringen som ges till att kvinnor saknas på chefsbefattningar är att pojkar förbereds bättre för chefsjobbet. Flickors socialisation är bristfällig (Hennig och Jardim 1976). En hel del böcker i denna genre går därför ut på att visa vilka villkor som gäller i organisationer, och samtidigt ge råd för hur kvinnor på bästa sätt kan anpassa sig till dem. Mansdominansen beskrivs därför tydligt, men den problematiseras inte. Kvinnor måste lära sig spelreglerna kring konkurrens och sexualitet i organisationer för att kunna överleva (Harragan 1977). Denna typ av chefslitteratur kan därför med fördel läsas på ett indirekt sätt som beskrivningar av mansdominansen i organisationer (Wahl 1992:1). Däremot ger de otillräcklig förståelse för kvinnliga chefers situation och kvinnors villkor i organisationer.

### **Kritik av individperspektivet**

Flera forskare har dock kritiserat de personcentrerade förklaringarna inom området "women in management" och istället förordat mer situationscentrerade förklaringar till könsfördelningens utseende på chefspositioner (Bartol 1978, Riger och Galligan 1980). Denna typ av kritik återkommer också i kritiken av den könsneutrala organisationsteorin. Det har då påpekats att i de fall då skillnader mellan könen faktiskt har observerats och beskrivits så har dessa skillnader hänförs till kvinnorna. Kvinnorna framstår då som problemet, det är deras personliga egenskaper och hemsituation som får förklara det observerade, inte förhållanden i organisationer (Hearn och Parkin 1983).

Ett situationsperspektiv i studierna medför en mer kritisk syn på strukturer i organisationer, liksom på förhållanden i samhället i övrigt. Organisationsstrukturer betraktas inte som självklara, utan som skapade. Att kvinnor på chefspositioner är få förklaras med den här typen av synsätt med att kvinnor på chefspositioner möter strukturella hinder just för att de är kvinnor. Ett exempel på hur kvinnors villkor, istället för kvinnors egenskaper, står i fokus i forskning om kvinnliga chefer är teorin om glastaket (Morrison, White och Van Velsor 1987). Glastaket är det osynliga tak som hindrar kvinnor från att nå de allra högsta positionerna i organisationer. Det är inte ett individuellt hinder som grundar sig

på personliga brister i kompetens eller egenskaper. Det är ett hinder som möter kvinnor som kategori. Glastaket finns på olika nivåer i olika organisationer, men det finns alltid där.

### 3.3 Ledarstil

Inom "women in management" forskningen gjordes, som nämndes ovan, många undersökningar kring kvinnors eventuellt annorlunda ledarstil. Var kvinnor annorlunda än män när de väl var i en chefsposition? De flesta studier visade dock på att så inte var fallet (Bartol 1978, Marshall 1984). Kvinnor uppvisade i stort liknande beteende och ledarstil som män i chefsposition. Ett flertal forskare har dock påpekat att själva grundfrågeställningen har påverkat utformandet av studierna, samt resultaten (Billing och Alvesson 1989:2, Wahl 1992:1). Ibland, ofta i de tidigare studierna, har syftet varit att visa att kvinnor är lika bra som män i chefspositioner, dvs. att kvinnor *kan* vara chefer. Medan syftet andra gånger har varit att visa att kvinnor faktiskt har något att tillföra, att kvinnor kanske till och med är bättre som chefer än män (Loden 1986, Helgesen 1990). Det har då hävdats att kvinnor på chefspositioner fungerar mer cirkulärt, föredrar nätverksorganisation före hierarki. Helgesen har i sin undersökning visat hur kvinnor på chefsbefattningar planerar och utför sitt arbete på ett annat sätt än vad som beskrivits som typiskt i studier med manliga chefer. Kvinnor är också mer tillgängliga än män för sina medarbetare. Kommunikationen ser annorlunda ut osv. Som utgångspunkt för jämförelsen ligger Mintzbergs beskrivning av hur manliga chefer typiskt sett använder sin tid och hur de ser på sitt chefskap. (Mintzberg 1973, Helgesen 1990).

#### Lika eller olika män

I frågan om hur kvinnor är som chefer, är de lika eller olika män, så finns det anledning att diskutera kvinnors situation typiskt sett som chefer (vilket kommer att göras utförligare nedan). Det vanliga mönstret är att kvinnor på chefsbefattningar är i stark minoritet, vilket visats i ett flertal studier ge strukturella effekter (Kanter 1977). Att vara en avvikare (en sk token, Kanter 1977), medför bland annat att kvinnan utsetts för faktorer som bidrar till att hon måste anpassa sig till normen, dvs. typiskt manligt chefsbeteende. Det finns därför flera forskare som hävdar att det är omöjligt att ställa frågan om kvinnor på chefsbefattningar är lika eller olika män, de är helt enkelt för få för att kunna utforma ett "eget" ledarskap, att göra en annan röst hörd (Bayes 1987).

Dessutom är det värt att peka på det absurda i att överhuvudtaget ställa denna fråga om likhet eller olikhet, eftersom det i båda fallen tvingar till en jämförelse med normen; män. Kvinnor på chefsbefattningar blir då hela tiden jämförda som om det fanns ett riktigt svar, kvinnor är antingen lika eller olika män, och jämförelsen görs alltid på mäns villkor. Ett exempel på detta är hur kvinnor som aspirerar på chefsbefattningar ofta bedöms som bristande i auktoritet. Förklaringen till att kvinnor är få på chefsbefattningar lyder då att kvinnor är

olika män, de är nämligen inte lika auktoritära, vilket krävs för att vara chef. Men, kvinnor som väl blivit chefer beskrivs ofta som att vara *för* auktoritära, hårda osv. Dessa kvinnor bedöms då vara manhaftiga, dvs. alldeles lika män (de beskrivs ofta som mer manliga än män), vilket då ses som en bristande kvinnlighet och därför som att de är mindre lämpade för chefsjobbet (Cockburn 1991). I båda fallen sker bedömningarna om kvinnors likhet respektive olikhet på mäns villkor, dvs. det är män som avgör när den ena eller andra beskrivningen av kvinnor (och chefskap) är relevant. Kvinnor blir på så sätt låsta i att män har mer makt och att män har tolkningsföreträde i organisationer. Att kvinnor är i minoritet på inflytelserika positioner är ett faktum som kvarstår oavsett likhet eller olikhet med män. Det är därför mer fruktbart att se till kvinnors situation i organisationer och att se till maktrelationer mellan män och kvinnor i organisationer (Eduards 1992), än att leta efter de "sanna" egenskaper-na hos kvinnor och män.

### 3.4 Kvinnors villkor som minoritet i organisationer

Att antalet har betydelse för hur en viss grupp kommer att behandlas i en organisation har visats genom forskning om minoriteter och majoriteter i organisationer (Kanter 1977). Det Kanter ville visa var att en hel del av de beteenden som kvinnor uppvisar i mansdominerade organisationer utgör strukturella effekter av kvinnornas situation som minoritet. Ändå bedöms dessa beteenden ofta som typiska egenskaper hos kvinnor, när det istället är typiska egenskaper hos organisationer. Kvinnor på chefspositioner är ofta ensamma som kvinnor på den nivån, detta kallar Moss Kanter för en "token"-position, ungefär en "avvikare". Att vara i en avvikandeposition ger upphov till främst tre typer av strukturella effekter nämligen; synlighet, kontrast och assimilering. Dessa effekter medför i sin tur att avvikaren tvingas att uppträda på ett visst sätt.

#### Synlighet

Synligheten innebär att kvinnan uppmärksammas och syns mer än majoriteten män. Detta är dock inte enbart positivt, utan upplevs av många kvinnor som pressande. Deras prestationer ses symboliskt som vad en kvinna kan prestera, dvs. kvinnan representerar inte sig själv som individ utan kvinnor som kategori. Dessutom måste kvinnan i en avvikande position ofta prestera mer än de manliga kollegorna för att verkligen få sin kompetens erkänd. Det är med andra ord utseendet hos avvikaren som syns, inte kompetensen. En tredje effekt av synligheten är att kvinnan samtidigt är rädd för att prestera för bra, så att hon överglänsar männen ikring henne. Det upplevs nämligen också som negativt om kvinnor uppträder för duktigt, för "aggressivt". Synligheten innebär alltså att kvinnan måste balansera mellan att prestera bättre resultat än männen, men inte för bra, vilket skulle skada hennes acceptans i gruppen.

### **Kontrast**

Kontrasteffekten innebär att majoriteten, dvs. männen, blir medvetna om sin egen kultur när någon annan, dvs. kvinnan, kommer in i gruppen. Männen reagerar också med att bli rädda för att förlora sin kultur. Effekten blir att de överdriver skillnaderna mellan majoriteten och minoriteten. Män brukar då tydligt visa på olika vis den avvikande kvinnan vilken kultur det är som gäller, och under vilka villkor hon får delta i denna. Ibland hålls även kvinnor helt utanför i vissa mer informella sammanhang, vilka ändå kan vara av stor betydelse för arbetet. Kvinnor i avvikande position brukar också utsättas för lojalitetstest av majoriteten. Det är t.ex. viktigt att visa att man inte är lojal mot andra kvinnor för att bli accepterad av de manliga kollegorna. Kvinnor som är avvikare kan ofta hamna i en "gatekeeper" funktion, där hon alltså ska se till att inte fler kvinnor släpps in i gruppen. Ett annat lojalitetstest är att tillåta att majoriteten gärna får skämta om minoriteten, och genom att inte protestera mot sexistiska skämt visa att kvinnor minsann har humor. Ett tredje lojalitetstest är att helt enkelt visa sin tacksamhet över att man har fått komma så här långt, vilket inte andra kvinnor får. Att visa missnöje eller ambitioner att vilja komma vidare anses otacksamt och illojalt mot majoriteten.

### **Assimilering och stereotyper**

Assimilering, enligt Kanter, innebär att avvikare aldrig kan få vara individer, de är för få. De blir istället hela tiden bedömda utifrån stereotyper och generaliseringar om kvinnor. Detta tvingar ofta in kvinnor i bestämda roller, vilka upplevs som mycket begränsande. Ett vanligt fenomen är t.ex. att kvinnor på chefsbefattningar blir tagna för att vara sekreteraren eller assistenten på kontoret, eller för frun eller älskarinnan på affärsresan. I organisationer blir vissa funktioner betraktade som att passa kvinnor, där det t.ex. tidigare funnits en kvinna, eller där sysslorna associeras med kvinnor, t.ex. personalarbete. Stereotyper för kvinnor som visade sig vara vanligt förekommande i organisationer är; modern, förförerskan, mascoten och järnjungfrun. Ofta visar det sig vara lättare att acceptera en tilldelad stereotyp än att bekämpa den, men det sker på bekostnad av möjligheten att visa hela sin kompetens. Stereotyper erbjuder kvinnor någon form av utrymme i organisationen, men begränsar möjligheterna betydligt. Dessutom bekräftas stereotyperna när kvinnor lever upp till de förväntade rollerna, vilket gör att majoriteten blir stärkta i sin uppfattning av hur kvinnor är.

Ett flertal andra studier har behandlat betydelsen av stereotyper i organisationer. Att kvinnor och män bedöms olika vid t.ex. rekrytering beror på att chefer använder stereotyper av vad som är kvinnligt respektive manligt i sina bedömningar (Rosen och Jerdee 1974:1, 1974:2). Beslut i befordrings-, rekryterings- och karriärutvecklingssituationer baserar sig på stereotypa föreställningar om män och kvinnor, istället för på sakliga bedömningar av de aktuella

personerna. Av avgörande betydelse är att de manliga stereotyperna väl överensstämmer med existerande föreställningar om vilka egenskaper en chef bör ha. Och kvinnliga stereotyper utgör ju ofta motsatsen till de manliga.

### **Mer stress och specifika krav**

Att pressen på kvinnliga chefer är större än på manliga chefer har konstaterats av flera forskare (Cooper och Davidson 1982, Morrison, White och Van Velsor 1987). Kvinnliga chefer som är gifta och har barn upplever mycket stress av rollkonflikter, skuld känslor, överarbete och tidsbrist. Även ensamstående kvinnor kände av en större stress än manliga kollegor. De saknar den markservice som deras manliga kollegor har i hemmet, samtidigt som de också som ogifta betraktas som udda och lite konstiga av sin omgivning eftersom normen i organisationer är att leva som par. Kvinnor på chefspositioner upplever alltså förutom själva pressen i arbetsuppgifterna även stress genom att de är avvikare som kvinnor i organisationen samt ytterligare stress från arbetet med familjen. I en jämförande studie av manliga och kvinnliga chefer konstaterades att efter arbetsdagens slut sjönk halten av stresshormon hos männen, medan den ökade hos de kvinnliga cheferna (Frankenhaeuser och Strömberg 1989). Minoritets-situationen medför också ytterligare stress för kvinnliga chefer, i form av synlighet och uppmärksamhet. Kvinnliga chefer upplever ofta att de måste bevisa att de är lika bra, eller bättre, än manliga chefer (Kanter 1977, Cooper och Davidson 1982). Däremot brukar inte kvinnor som är chefer tycka sig sakna meriter eller kompetens, ofta är de bättre kvalificerade när det gäller akademiska meriter än männen på motsvarande nivå (Cooper och Davidson 1982).

Det är också vanligt att kvinnliga chefer känner sig isolerade och utan förebilder i organisationer (Cooper och Davidson 1982, Sheppard 1989, Cockburn 1991). Detta skapar en viss slags stress eftersom kvinnor måste anstränga sig mer än män för att komma in i de grupperingar och nätverk som är viktiga i organisationen. Att bemöta och hantera stereotypa föreställningar om kvinnor, sexuella trakasserier och andra typer av diskriminering ställer också krav på kvinnor i chefspositioner som ökar pressen i arbetet (Kanter 1977, Gutek 1989, Sheppard 1989).

## **3.5 Diskriminering som organisationsstruktur**

Begreppen direkt och indirekt diskriminering har använts för att beskriva hur kvinnor särbehandlas i organisationer. Ibland har begreppen använts för att skilja mellan mer medveten och personlig diskriminering (direkt) och diskriminering som helt enkelt är inbyggd i organisationers strukturer som anpassade i högre grad efter mäns villkor (indirekt). Det har då ansetts lättare att komma åt den direkta diskrimineringen genom att kvinnor skulle bli mer medvetna om hur de skulle hantera den. Den indirekta diskrimineringen sågs som mer problematisk då den i huvudsak handlar om kombinationen av arbetsliv och familjeliv. Organisationer struktureras som om endast arbetslivet existerar, vilket

passar män men gör kvinnors situation i arbetslivet mycket problematisk (Fogarty, Allen och Walters 1981).

### **Kvinnors defensiva hållning**

Både direkt och indirekt diskriminering har beskrivits som strukturer i organisationer (Wahl 1992:1). I en undersökning med 261 kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer uppgav 55 procent att de hade erfårit direkt diskriminering, oftast i samband med lönesättning eller en beföringssituation. Det var dock tydligt att kvinnorna inte ansåg det vara legitimt i organisationen att öppet visa på eller protestera mot direkt diskriminering. Det var vanligast att ignorera, inte bry sig om eller skämta bort det. Detta innebär att kvinnor intar en defensiv hållning inför diskriminering, vilket medför att detta vanliga, vardagliga fenomen ändå förblir osynligt och tyst i organisationers liv. Det medverkar förstås till att majoriteten män inte är medvetna om fenomenets existens och vanlighet. Män brukar förklara kvinnors, relativt mäns, sämre position i organisationer med att kvinnor har olika problem, med familjen och med eget dåligt självförtroende. Kvinnor förklarar det däremot med att det finns hinder för kvinnor i organisationer (Asplund 1984). Dessa resultat visar i motsats till ovanstående resultat (Fogarty, Allen och Walters 1981) att direkt diskriminering förvisso är ett svårt problem att komma tillrätta med eftersom det är så vanligt men osynligt i organisationer.

I undersökningen med de 261 ingenjörerna och ekonomerna (Wahl 1992:1) visade det sig att sammanlagt 98 procent av kvinnorna tyckte att det förekom direkt och/eller indirekt diskriminering av kvinnor. Dessa siffror visar på att diskriminering inte utgör tillfälliga undantag från det normala mönstret, utan att det istället utgör det normala mönstret. Av det skälet finns det anledning att betrakta diskriminering som ett strukturellt fenomen i organisationer. Med indirekt diskriminering menas i dessa resultat att kvinnor tycker sig arbeta under andra villkor än män, samt att de känner sig allmänt annorlunda behandlade. Indirekt diskriminering är därför ändå tydligare ett strukturellt fenomen då det inte alltid går att hänföra till en viss person eller situation.

### **Mansdominans ger ökad diskriminering**

De kvinnor som upplevde direkt diskriminering var oftare kvinnor som visade karriärambitioner, de ville gärna bli chefer och de ville bli befordrade. Det förefaller därför som att motståndet ökar ju mer kvinnorna försöker bryta de normala mönstren, dvs. ta sig uppåt i hierarkin. Ett annat samband som visade sig var det mellan direkt diskriminering och mycket mansdominerad miljö. Kvinnor som arbetar med relativt sett fler kvinnor, både på samma nivå och på nivåer över, upplever mindre direkt diskriminering. Ett tredje samband kring diskriminering var det mellan ökad kontroll över den egna situationen och

mindre direkt diskriminering. Bland de egna företagen var det nämligen endast 24 procent som upplevde diskriminering, och då oftast i externa kontakter. Flertalet av dem har inga, eller endast ett fåtal anställda.

### 3.6 Organisationskultur

Det går också att se på kopplingen mellan kön och organisation som en fråga om vilken kultur som råder. Att chefskapet i organisationer har symboliska betydelser, vilka också kan kopplas till kön är också något som visats i forskning. I en studie analyserades relationen mellan antalet kvinnliga chefer och organisationernas struktur och kultur (Billing och Alvesson 1989:2). Tre olika organisationer studerades. I en mycket strikt hierarkisk organisation med konservativ kultur fanns det nästan inga kvinnor på chefsbefattningar. I en annan organisation var strukturen mer platt och kulturen hade en demokratisk prägel. I denna organisation var antalet kvinnliga och manliga chefer ungefär lika stort. Det fanns också en könssymbolik kopplad till den verksamhet som bedrevs i organisationerna, vilken påverkade förutsättningarna för kvinnor att avancera. Ett par av organisationerna var präglade av en maskulin image, flyg respektive diplomati, vilket påverkade möjligheterna negativt för kvinnor att avancera till chefer. I den tredje organisationen, där antalet kvinnor på chefsbefattningar var högt, fanns en mer feminin image, nämligen service och omsorg. Författarna konstaterar också att förutom att struktur, kultur och antalet kvinnor på chefsbefattningar hänger ihop, så finns ett samband med status på organisationen. Maskulin image, få kvinnliga chefer och hög status hänger ihop. Liksom att feminin image, relativt fler kvinnliga chefer och låg status på organisationen hänger ihop.

#### Symboliskt ledarskap

Kön kan också ses som en symbolisk aspekt av ledarskap (Folgerö- Johannesen 1986). Kön utgör ett asymmetriskt förhållande, dvs. att män är överordnade och kvinnor är underordnade, även i lednings-sammanhang. Det blir därför problematiskt när kvinnor finns i överordnade positioner. Kvinnor på chefsbefattningar skapar förvirring genom att störa både föreställningar om vad ledarskap är och föreställningar om vad kvinnlighet är. En effekt av detta är att kvinnor använder könsneutrala strategier, dvs. de hävdar att kön spelar ingen roll för chefskapet. För att nå trovärdighet som chef tonas könets betydelse ner, men enbart av de kvinnliga cheferna. Manliga chefer behöver inte könsneutralitet, eftersom bekräftelse som man och bekräftelse som chef inte motsäger varandra. Kvinnliga chefer kan däremot inte få bekräftelse på sin könsidentitet genom chefskapet. Manliga chefers könsidentitet bekräftas kontinuerligt eftersom de tillhör den manliga majoriteten. Mäns bekräftelse i karriären är därför mer hel och total, medan kvinnor med sin könsneutrala strategi delvis tvingas förneka sig själva.

Chefsbefattningar får en maskulin prägel, medan sekreterare och kontorister ses som typiska feminina arbeten. Denna uppdelning av kvinno- och mansbefattningar där maskulinitet och feminitet förknippas med arbetet, får konsekvenser för de kvinnor som bryter mot mönstret (Kanter 1977). Kvinnor hamnar ofta i positioner med dåliga möjligheter till karriär. Sekreteraren befinner sig oftast i ett "dead-end-job", en återvändsgränd, oavsett hur mycket kompetens hon samlar på sig eller vilken ambition hon än har. Även kvinnor som är chefer hamnar ofta på chefspositioner med relativt liten rörlighet och utveckling, därför att just de anses passa kvinnor bättre. Det sker med andra ord en sammanblandning, hävdar Kanter, mellan det som är typiskt för låsta positioner och vad som ses som typiskt kvinnligt beteende.

### **Konformitet och homogenitet**

Chefspositioner präglas av män och av konformitet. Det finns starka krafter som medverkar till homogenitet och konformitet, dvs. att män väljer män, och helst också män som liknar dem själva, till chefspositioner. På det sättet återskapas föreställningen om att chefer måste vara på ett visst sätt, ha ett visst beteende osv. Kanter förklarar konformiteten med att chefsarbete, som det typiskt ser ut, präglas av osäkerhet, kommunikation och total hängivelse. Osäkerheten i arbetsförhållanden bland högre chefer medför ett behov av att känna förtroende för dem man arbetar med, att veta att de tänker och agerar ungefär lika. Att kommunikation och relationer; prata mycket med folk, sitta i möten, prata i telefon osv, präglar chefens vardag har visats i många studier. Kanter refererar till studier där man uppskattar att chefer spenderar 80 procent av sin tid med att prata. Män är ofta osäkra på hur kvinnor kommunicerar, och vad kvinnor menar när de uttrycker sig. Eftersom kommunikation dominerar chefsarbetet är det lättare för män att välja andra män, som man vet har samma språk och som man vet förstår det som sägs. Den tredje faktorn som Kanter förklarar konformiteten bland chefer med är kravet på total hängivelse i arbetet. Det betraktas som mer lojalt och förtroendeingivande att helt klart prioritera arbetet före allt annat i livet. Det ska egentligen inte märkas att det finns något annat. Detta är främst en lojalitetsfråga, en fråga om en accepterad kultur bland chefer, än ett prestationskrav. Kvinnor som helt öppet visar att det finns andra viktiga åtaganden i livet, som t.ex. barn, kan därför betraktas som osäkra kort, och inte riktigt lojala mot företaget. Alla dessa tre krafter; osäkerhet, kommunikation och total hängivelse bidrar till att homogenitet och konformitet bland chefer kontinuerligt återskapas. Chefsskapets utformande blir till en självuppfyllande profetia, där föreställningen om hur en chef ska vara reproducerar sig själv och blir till sanning. Och homogenitet och konformitet innebär att män fortsätter att välja män.

### **Maskulin kultur**

Cynthia Cockburn (1991) beskriver två olika slag av hinder mot jämställdhet mellan könen i organisationer; institutionella och kulturella. De institutionella

hindren består av strukturer, procedurer och regler. De kulturella hindren uppstår i diskursen och i interaktionen, vilka påverkar vad kvinnor och män känner, tänker och handlar. Dessa båda nivåer interagerar med varann. Strukturer kan förändras i rätt kulturell miljö, men strukturer styr också hur människor tänker och handlar.

Att arbeta för förändringar för att öka antalet kvinnor på chefsbefattningar genom t.ex. rättvisare rekryteringssystem, utveckling för kvinnor, en översyn av procedurer kring befordringar och belöningar och ett öppet erkännande av att kvinnor är kompetenta nog att bli chefer kan förefalla enbart rättvist och inte speciellt dramatiskt, men är inte alls lätt att implementera i organisationer. Det innebär tvärtom, hävdar Cockburn, att direkt konfronteras med mäns uppfattning av att *äga* organisationen. Tanken att kvinnor kan driva organisationer, kontrollera datorer och vara chefer över män får många män att reagera som om världen höll på att gå under. Det finns ett kulturellt motstånd mot kvinnor bland män. Män kan aktivt skapa en kultur där kvinnor inte "frodas". En maskulin kultur kan få kvinnor att känna, utan att detta uttalas explicit, "*du passar inte in här*" (Cockburn 1991, sid 65). Motståndet mot kvinnor till chefsbefattningar beror således på kulturen i organisationen. I organisationer med en mer tolerant kultur även män emellan, var det lättare för män att också vara positiva till fler kvinnliga chefer.

Ett stort problem, enligt Cockburn, är dock att den dominerande föreställningen bland män är att män och kvinnor konkurrerar på precis lika villkor. Detta får till följd att ansträngningar för att öka kvinnors förutsättningar i organisationer ofta möts av protester och ogillande av män. De anser helt enkelt att detta diskriminerar män, varför följdaktligen många sådana satsningar ignoreras eller motarbetas. De enda förklaringar som män har till att kvinnornas position i organisationer är sämre än männens är att kvinnorna har ett "biologiskt handikapp", dvs. att kvinnor föder barn, samt att kvinnor självmant prioriterar familjen.

För en del män, speciellt i organisationer med tydlig maskulin kultur, var det svårt att acceptera kvinnor som auktoriteter. Man ville helt enkelt inte ha en kvinna som chef. Flera kvinnor, i Cockburns studie, trodde att det fanns mer fientlighet mot kvinnor som chefer under ytan, men som inte alltid kunde uttryckas öppet. Kvinnor som verkligen nått högre positioner var måltavlor för många kommentarer och fientlighet. Det var vanligt att säga att de enbart kommit till positionen på grund av jämställdhetsskäl, dvs. inte pga egen kompetens. De brukar ofta refereras till som hårda och tuffa. Kvinnors relation till makt är alltså problematisk för män, ibland också för kvinnor. Eftersom kvinnor på högre positioner betraktades som hårda och maskulina, tjänade de många gånger som avskräckande exempel för andra kvinnor. När kvinnor på högre chefspositioner anpassar sig till den rådande kulturen, vilket är nödvändigt för att komma dit, uppfattas de som ha övertagit manliga beteenden och värderingar, vilket gör andra kvinnor i organisationen besvikna.

### **Motsägelsefulla förväntningar**

Motsägelsen i förväntningarna på kvinnor i chefspositioner är därmed tydlig. Först väljs kvinnor med mer maskulina (enligt den rådande kulturen) sidor ut, det är ju viktigt att män och kvinnor ska konkurrera på lika villkor och att kompetens (definierad på ett visst sätt) ska vara avgörande. Kulturen lyckas också med att avfeminisera några kvinnor i befodringsgången. Men, sedan fördöms auktoritärt beteende, accepterat hos en "normal" chef, som manligt beteende hos kvinnor. Antingen saknar kvinnor auktoritet och därför kan de inte bli chefer. Eller så blir de för auktoritära väl i chefspositioner. I detta typiska fenomen är det klart att män definierar när kvinnor ska vara lika och när de ska vara olika män. I båda fallen förlorar kvinnor. Att vara chef och att ha makt är definierat som manligt i kulturen. Cockburn hävdar dock att det trots detta starka kulturella motstånd mot att kvinnor ska ha makt finns en stark röst bland kvinnor som talar för ett annorlunda sätt att vara som chef, vilket utgör en vision om något annorlunda och nytt.

## **3.7 Könsegregering i organisationer**

Genussystemet i samhället har beskrivits ha två bärande logiker; åtskillnaden och hierarkin (Hirdman 1990). Dessa båda logiker ses som utmärkande för samhällets könssystem, eller könsordning. Den första logiken, åtskillnaden, innebär att manligt och kvinnligt inte bör blandas. Den andra logiken, hierarkin, innebär att mannen är norm. Att mannen är norm i organisationer har illustrerats rikligt i föregående avsnitt. I detta avsnitt ska åtskillnades logik i organisationer kommenteras något.

Att kvinnor och män normalt arbetar med olika saker får konsekvenser för de kvinnor som försöker bryta mönstret. Att vara i minoritetsställning för med sig flera strukturella effekter (Kanter 1977), vilka tillsammans med andra faktorer medverkar till könsegregeringens fortlevnad. Segregeringen mellan könen i arbetslivet kan handla om olika sektorer, olika branscher, olika yrken, olika nivåer osv. När det gäller kvinnor som chefer kan det betraktas som en fråga om vertikal segregering att kvinnor är så få, och att män dominerar så tydligt på chefsnivå. Dessutom kan konstateras att när kvinnor väl är chefer så är de det oftast i mindre organisationer, och på positioner med mindre inflytande (Sokoloff 1981).

### **Män som homosociala**

En förklaring som har givits till att segregering mellan könen fortlever är att organisationer domineras av män och män är homosociala (Lipman-Blumen 1976). Detta innebär att män kontrollerar resurserna i samhället och i organisationer, vilket medverkar till att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män. Betydelsen av att män väljer män för hur könsuppdelat arbetslivet är poängteras, i likhet med Kanter teori. Kvinnor däremot är oftast utan resurser och makt i organisationer, varför också kvinnor tvingas orientera sig

mot männen. Kvinnors beteende i organisationer måste därför tolkas utifrån deras maktsituation, och inte utifrån att det skulle vara "kvinnligt" att söka sig till män och ta avstånd från andra kvinnor. Kvinnors beteende i mansdominerade organisationer har därför kallats för heterosocialitet (Lindgren 1983). Den underordnade gruppen, kvinnorna, lär sig så mycket som möjligt om de överordnades behov och förväntningar. Genom den kunskapen kan kvinnorna skaffa sig ett utrymme inom de rådande gränserna. Männens intressen riktar sig mot den manliga gemenskapen i första hand (homosocialitet).

### Horisontell och vertikal segregering

Forskning har också gjorts om hur segregeringen fortlever inom traditionellt mansdominerade yrkesgrupper (Silius 1989). Det visar sig att inom ingenjör-, läkar- och juristkåren skapas både en horisontell och en vertikal segregering. Kvinnorna inom dessa yrken har dels andra uppgifter än männen, dels är de verksamma på en lägre nivå än männen. När kvinnor blir ingenjörer blir de oftast kemiingenjörer eller arkitekter. De arbetar oftast i specialistuppdrag, med litet inflytande i organisationen. De kvinnliga läkarna arbetar i högre grad än männen i primärvård och på hälsocentraler. De är sällan specialistläkare, och i så fall är de barnläkare. Få kvinnor är inom medicinsk administration eller forskning. De kvinnliga juristerna är domare eller föredragande i offentlig förvaltning. Bland affärslivets jurister är kvinnorna undantag.

Ett annat fenomen som har observerats i ett flertal empiriska studier är att när kvinnor släpps in i en typ av chefsposition, som tidigare dominerats av män, kan detta vara ett tecken på att den typen av chefsposition håller på att förlora sin betydelse i organisationens maktsystem (Cockburn 1991). Ett exempel är kvinnors intåg på personalchefspositioner, som i många fall kan kopplas samman med en förändrad och lägre status på den positionen i organisationen som helhet (Legge 1987).

## 3.8 Kvinnors karriärer

Att kvinnors karriärmönster skiljer sig från mäns karriärmönster är problematiskt eftersom teorier om karriär utgår från män, och mäns villkor och förutsättningar i organisationer och samhälle. En teori om kvinnors karriärutveckling bör innefatta fem punkter, vilka är utmärkande för kvinnor, enligt Larwood och Gutek (1987). Den första är utbildning och praktik. Den andra är vilka faktiska möjligheter som finns för kvinnor. Kunskap om direkt och indirekt diskriminering behövs för att förstå kvinnors verkliga förutsättningar i karriären. Den tredje punkten rör äktenskapet. Kvinnor har sällan samma stöd i sin karriär som män har av sin partner. Äktenskap är oftast en tillgång för män i karriären, medan det många gånger kan vara till nackdel för kvinnor. För det fjärde är det viktigt att tänka på graviditet och barnomsorg. Det finns många olika mönster för hur kvinnor vill lösa kombinationen av karriär och barn. Den femte och sista punkten som författarna tar upp handlar om ålderuppfattningar

i karriärtänkandet. Män är ofta etablerade i karriären i 40-årsåldern. Kvinnor i motsvarande ålder befinner sig ofta i en annan fas, och vill då utvecklas och etablera sig.

### **Män och kvinnor har olika föreställningar**

Män har ofta uppfattningen att kvinnor inte vill avancera, eller bli chefer (Asplund 1984, Cockburn 1991). Detta kan ju bland annat vara ett resultat av kvinnors annorlunda, men "okända" karriärmönster. Men, i undersökningar där kvinnor utfrågas om hur de ser på karriär så är det inte viljan, ambitionerna eller självförtroendet som saknas. Kvinnorna pekar istället på hinder de ser i organisationen, eller så beskriver de sin maktlöshet inför att förändra strukturer i organisationer (Wahl 1992:1).

I norsk forskning om civilingenjörer jämfördes mäns och kvinnors inställning till karriär (Kvande och Rasmussen 1985, 1986). De kvinnliga civilingenjörerna hade ett stort intresse för chefsarbete och karriär. De hade dock synpunkter på utformandet av chefsarbete, flera kvinnor tyckte t.ex. att de hellre arbetade som chefer i en nätverksliknande organisation än i en strikt hierarki. Kvande och Rasmussen hävdar också att kvinnor har större möjligheter i organisationer som är mer dynamiska till sin struktur (i motsats till statiska organisationer). I dynamiska organisationer beskrivs ledarskapet ha en tyngdpunkt på delegering, samarbete och på att inspirera medarbetare. Författarna konstaterar att kvinnors brist på karriärutveckling beror på kvinnors annorlunda karriärmönster, men att detta ofta tolkas som att kvinnor inte vill eller kan.

Kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer har beskrivit sin inställning till chefspositioner och karriär (Wahl 1992:1). På frågan om man ville ha en chefsposition svarade drygt en fjärdedel att de redan hade det, och över hälften svarade att de skulle vilja bli chefer. På en fråga om de skulle vilja bli befordrade svarade 72 procent att de skulle vilja det. Dock bedömde endast 34 procent det som troligt att de skulle bli befordrade. Det finns med andra ord ett glapp mellan karriärönskemål och egen bedömning av vad som verkar möjligt att realisera. På frågan om varför man inte uppnått den position som man tycker att man borde ha uppnått i relation till vad man satsat i karriären, dominerade svar som visar på en kritisk inställning till hur karriärspelreglerna ser ut. Många kvinnor tycker inte att de har velat ställa upp på de villkor som gäller.

## **3.9 Makt och kön**

Maktrelationen mellan könen är central för att förstå organisationer. Mäns överordning och kvinnors underordning konkretiseras ofta på ett synligt sätt i organisationer. Kvinnors sätt att hantera sin relativt män sämre maktposition brukar oftast beskrivas i form av teori om kvinnors strategier, eller överlev

nadsstrategier. Alla kvinnor måste på något vis hantera det faktum att de lever i ett mansdominerat samhälle för att samtidigt kunna behålla sin självkänsla (Ethelberg 1985).

### **Könsmaktsystem**

I enlighet med de allmänna principer som råder i samhället så finns ett könsmaktsystem i mansdominerade organisationer (Lindgren 1985). Det aktiveras så snart kvinnor kommer in och konkurrerar med män i en tidigare manligt dominerad miljö. Ju starkare könsmaktsystem desto snabbare segregeras arbetsplatsen efter kön. Kvinnor har vanligtvis en konformistisk strategi när de börjar sin karriär i den mansdominerade organisationen. Den innebär att kvinnan framhåller sin likhet med majoriteten, genom att bland annat framställa sig själv som ett undantag. Avståndstagande från andra kvinnor brukar också höra till den konformistiska strategin. Den strategin blir dock ohållbar i längden och kvinnor antar då istället någon slags avvikande strategi. Könsmaktsystemet har aktiverat segregeringen i organisationen. Kvinnan går då in på något typiskt kvinnojobb eller hon lämnar organisationen. Med avvikande strategier skaffar kvinnan ett utrymme inom organisationen trots könsmaktsystemet. Dessa strategier är ofta defensiva och innebär någon form av anpassning. Om det kvinnliga kollektivet, som är underordnat det manliga kollektivet i organisationen, skulle uppträda offensivt så betraktas detta som splittrande och osolidariskt. Krav från kvinnor ses som orättvist. Det är likhetsregler, utformade av det manliga kollektivet, som gäller.

### **Kvinnors kritik och maktlöshet**

Ferguson (1984) beskriver organisationers manliga dominans i tankesystem och språk. Kvinnor är underordnade och undandömda i organisationer, men de är också kritiska mot den manliga dominansen. Utifrån kvinnors erfarenheter kan en motståndets diskurs skapas, dvs. kritiska tankar om det rådande.

I Wahls (1992:1) studie visade sig också en defensiv hållning bland kvinnorna i förhållande till diskriminering. Majoriteten hade erfarenheter av diskriminering men endast ett fåtal uttryckte detta öppet. Det fanns en tydlig koppling till makt och beroende i diskrimineringssituationer. Det var vanligast att ha blivit diskrimineriad av en manlig chef, och en dryg fjärdedel svarade att det hade betydelse vem det var man kände sig diskriminerad av för hur man skulle reagera. Under studietiden hade en könsneutral strategi, dvs. en strategi där betydelser av kön förnekas, varit vanligast bland kvinnorna. I arbetslivet byter de flesta kvinnor strategi. En positiv strategi, där fördelarna med att vara kvinna betonas, blir vanlig. Också omvärldsstrategi, där kvinnan ser förklaringar till diskriminering i omvärlden, blir vanlig. Majoriteten av kvinnorna är ju medvetna om diskriminering, även om detta inte uttalas i organisationen.

Att kvinnor upplever en maktlöshet inför att förändra strukturer i organisationer, och strukturer kring karriär visas i undersökningen (Wahl 1992:1). Kvinnorna förklarar inte den relativt männen sämre positionen med egna brister

i kompetens eller vilja. Det finns med andra ord en hel del kritik mot hur organisationer drivs. Att kvinnor skulle kunna betraktas som förändrare och förnyare är dock ovanligt. I sammanhang där kvinnor som chefer diskuteras finns oftast två alternativa utgångspunkter. Antingen diskuteras kvinnor som en outnyttjad resurs (lika) i organisationer. Eller betraktas kvinnor som en annorlunda resurs (olika) som skulle kunna användas i organisationer. Däremot diskuteras kvinnor sällan som en maktresurs i näringslivet. Som en maktresurs skulle kvinnor ha möjligheten att använda makt, oavsett likhet eller olikhet, istället för att användas som resurs av den etablerade makten (Wahl 1992:2).

### 3.10 Mäns inställning till förändring

Cynthia Cockburn (1991) diskuterar varför män skulle vara intresserade av att bibehålla kontrollen av organisationer. Hon kan i sin forskning konstatera att arbetet med förändringar för jämställdhet i organisationer innebär en kamp. Det finns ett starkt motstånd mot förändringar. Cockburn frågar sig därför; *vad tjänar män på ett status quo?* Hon konstaterar sedan att det är en hel del. Män tjänar mer pengar på arbetsmarknaden. Kvinnor utför det mesta av det obetalda hemarbetet. Genomsnittsmannen har alltså både mer pengar att röra sig med, och han har mer fritid. För majoriteten män i Storbritannien organiseras omsorgsarbetet kring kläder, mat, städning och annat av kvinnorna omkring dem (fruar, mödrar och döttrar). Deras barn och gamla släktingar tas omhand av kvinnor. Dessa fördelar har män ur alla klasser och etniska grupper i Storbritannien. Vissa män, speciellt medelklass och vita som har egendom eller makt i organisationer, vinner ändå mer. Män har högre status i arbetslivet, och genom detta också högre status i samhället. På grund av mäns större frihet, kvinnorna har det stora ansvaret för hemmet, och på grund av mäns bättre förutsättningar i organisationer, kan män lättare avancera i arbetslivet. Genom att män når högre positioner så får de också ta del av fördelarna i organisationer; större och snabbare bilar, utlandsresor och mer egenkontroll. Förutom själva förmånen av att få genomslag för sina idéer, att få inflytande över beslut. En bra position i arbetslivet utgör ofta en språngbräda till andra uppdrag i samhället.

#### **Lika villkor och biologiskt handikapp**

Att arbeta för förändringar som skulle förbättra kvinnors situation riktar sig mot flera av dessa privilegier som män åtnjuter. Men, vilket Cockburn också visar, män hävdar att kvinnor och män har lika villkor i karriären. Att kvinnor har sämre positioner beror, enligt majoriteten män, på dels att kvinnor prioriterar familjen och dels på att kvinnor har ett biologiskt handikapp (barnafödande). Det visade sig också vara vanligt att manliga chefer utgick ifrån att kvinnor inte ville bli befordrade. Det antogs också, utan att man egentligen undersökte saken, att gifta kvinnor inte var flyttbara. Makens arbete sågs som självklart komma i första hand. Satsningar på kvinnor, jämställdhetsarbete och

förändringar för att förbättra kvinnors situation ses därför oftast som att män diskrimineras och att kvinnor får särskilda, orättvisa förmåner. Därför möts den typen av utvecklingsprogram med motstånd, eller kanske oftast av att man bara ignorerar dem.

#### Fyra "typer" av män

Kvande och Rasmussen har också diskuterat mäns reaktioner på kvinnors eventuella karriärambitioner (Kvande och Rasmussen 1993). De har relaterat kvinnors möjligheter till dels organisationsstruktur och dels till vilka kategorier män som finns i organisationen. När det gäller organisationsstruktur konstaterar de att kvinnor har större möjligheter i organisationer med nätverks- och projektorganisation, och sämre möjligheter i strikta hierarkier. Män har de med utgångspunkt i deras positioner i företaget när de möter de kvinnliga "inkräkterna" delat in i fyra huvudtyper; *kavaljerer*, *konkurrenter*, *kamrater* och *kometer*. Kavaljererna är äldre ledare som aldrig upplevt konkurrens från kvinnor. De intar en artig och skyddande hållning till kvinnor. De ser sig själva som sakliga i sin bedömning av kvinnor, och menar att de går efter kompetens. De anser att organisationer är könsneutrala, varför de ser särbehandling av kvinnor som felaktigt. De har oftast en hemsittande eller deltidsarbetande hustru. Kavaljererna motarbetar inte kvinnor aktivt, men passivt genom att de inte stöder kvinnor som de stöder män.

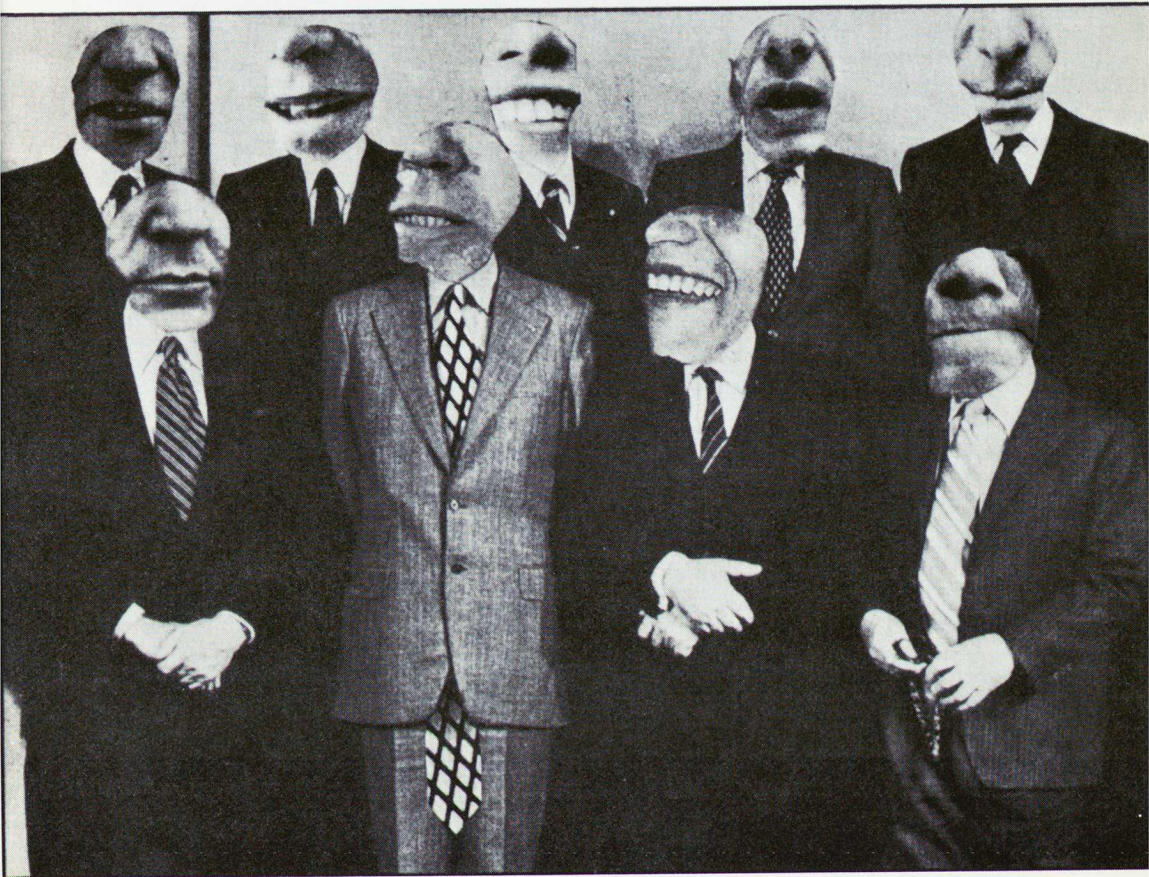
Den andra typen kallas konkurrenterna. De har precis börjat avancera i företaget, och de har kvinnliga kollegor. De ser kvinnor som konkurrenter, och ser också sin manliga identitet hotad av kvinnor på samma nivå. Deras hustrur är oftast deltidsarbetande, varför de har en konkurrensfördel framför de kvinnliga kollegorna (vilka förstås har heltidsarbetande män). Konkurrenterna är mycket skeptiska till speciella satsningar på kvinnor, som de ser som diskriminering av män. De förklarar kvinnors position i arbetslivet med brister hos kvinnorna själva.

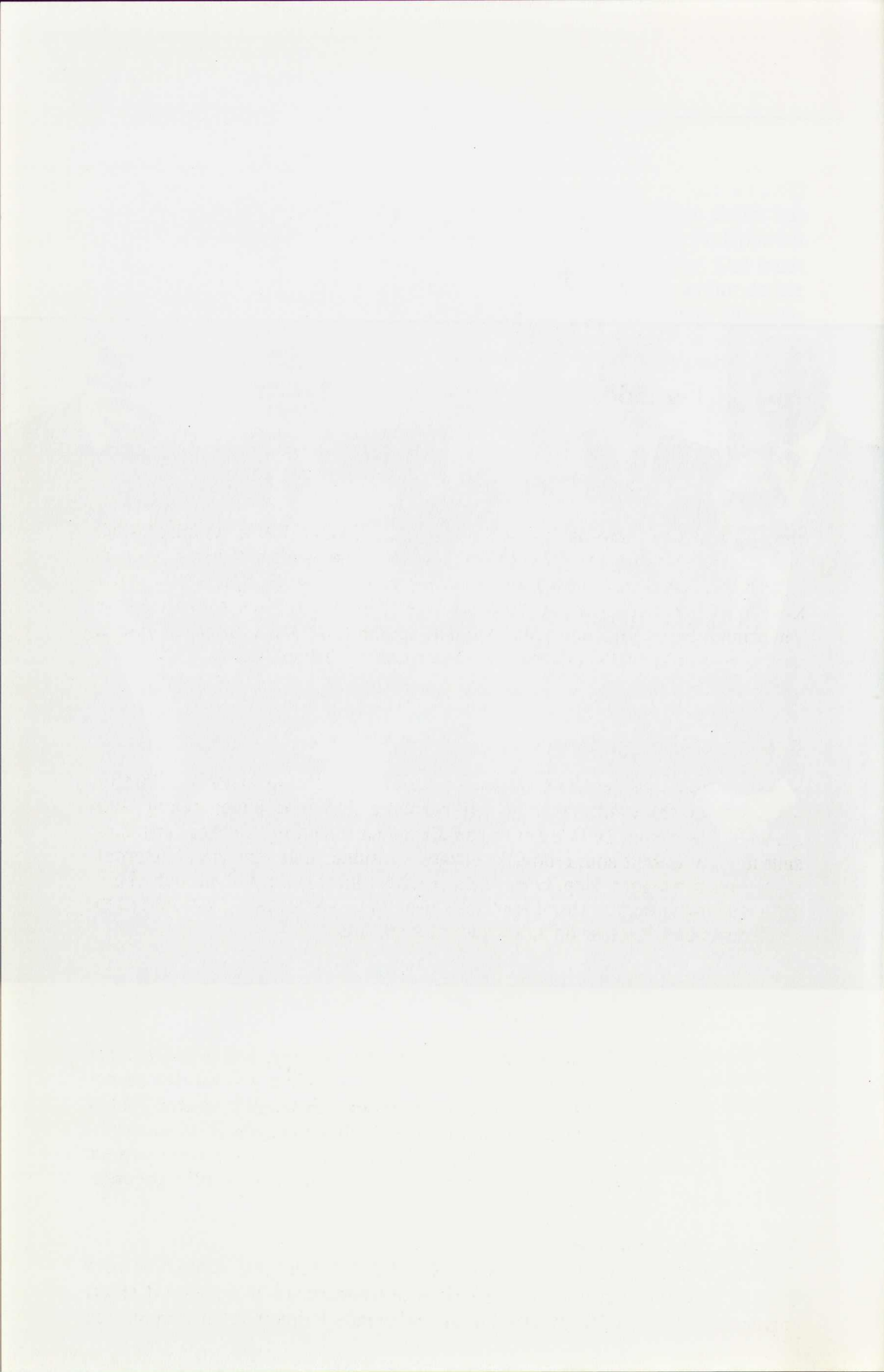
Kamraterna utgör den tredje typen av män. De är yngre män som inte ännu dragits in i karriären. De har ett gott förhållande till kvinnor, och de kan också se att kvinnor normalt sett diskrimineras i organisationer. De anser oftast att kvinnor har positiva ledaregenskaper.

Den fjärde och sista typen som Kvande och Rasmussen beskriver kallar de för kometerna. De är etablerade, ofta yngre, män som har gjort karriär, och är nöjda med sin position. Kometerna ställer sig positiva till fler kvinnor på ledande befattningar. De ser att kvinnor diskrimineras, och tycker att detta är fel. Eftersom de inte betraktar organisationer som könsneutrala kan de tänka sig att prioritera kvinnor för att få en jämnare könsfördelning på högre nivåer.

**Sammanfattningsvis**

Sammanfattningsvis kan konstateras att forskning om kvinnliga chefer har gjorts, men ofta utifrån ett individperspektiv. Att se ledarskapet i relation till organisationsstrukturer och makt ger andra förklaringsmöjligheter. Det framstår också som avgörande att förstå mer om mäns föreställningar av hur det ser ut i organisationer idag, och vilka förklaringar de ger till kvinnors situation. Mäns reaktioner på och föreställningar om jämställdhetsarbete är också betydelsefulla att veta mer om för att förstå dynamiken i förändringsarbete.





# 4 Kvinnor på toppen – en kartläggning av näringslivet

Pia Höök

Hur stor andel av cheferna i svenskt näringsliv är kvinnor? Hur ser könsfördelningen ut på styrelse- och företagsledningsnivå? Försöker företagen, genom ett organiserat jämställdhetsarbete och chefsutvecklingssatsningar, att öka andelen kvinnliga chefer? Skiljer sig svaren på dessa frågor åt dels mellan företag verksamma inom olika branscher och dels mellan olika stora företag? Detta är de frågor som kapitel 4 huvudsakligen kommer att behandla.

## 4.1 Disposition

Kapitlet inleds med en kort sammanställning av befintlig statistik. Därefter koncentreras framställningen till att behandla den enkätundersökning som genomfördes hösten 1993 inom ramen för denna utredning. Ett kort metodavsnitt följs av avsnitt som redovisar enkätens resultat, dels rörande könsfördelningen på företagens toppnivåer, dels rörande jämställdhetsarbete och chefsutvecklingssatsningar. Det avslutande avsnittet sammanfattar de viktigaste resultaten samt relaterar dessa till befintlig statistik.

## 4.2 Befintlig statistik

SCB publicerade 1992 en rapport som heter *Man är chef*. Rapporten belyser var på arbetsmarknaden kvinnor och män finns, på vilka yrkesnivåer de befinner sig samt vad som karakteriserar kvinnliga och manliga chefer i fråga om yrkesområden, ålder och utbildning. Det är första gången en så pass omfattande könsuppdelad statistik presenteras. Nedan redovisas några av rapportens resultat. För en mer fullständig genomgång av resultaten hänvisas till rapporten.

### Sveriges arbetsmarknad

Andelen förvärvsarbetande kvinnor i Sverige är i stort sett densamma som andelen förvärvsarbetande män. Sveriges arbetsmarknad är emellertid starkt segregerad. Totalt 60% av alla förvärvsarbetande kvinnor arbetar inom den

offentliga sektorn och 40% inom den privata sektorn. Av männen arbetar 25% inom den offentliga sektor och 75% inom den privata sektorn. Arbetskraften är inte bara uppdelad i en offentlig och en privat arbetsmarknad, utan är också starkt hierarkiskt segregerad. Andelen kvinnor sjunker och andelen män ökar med stigande yrkesnivåer. Kvinnorna dominerar således bland de lägre yrkesnivåerna (SCB 1992:1, s 5). Något som är unikt för Sverige är inte bara den, i jämförelse med andra länder, stora andelen kvinnor som förvärvsarbetar utan också det faktum att det i medeltal föds 2,1 barn per kvinna. I jämförelse med länderna i EG ligger Sveriges kvinnor i topp både vad det gäller förvärvsarbete och barnafödande (SCB 1992:2).

### **Chefsnivå<sup>1</sup>**

Könsfördelningen bland cheferna är genomgående mer skev än könsfördelningen bland samtliga anställda inom den privata sektorns olika näringsgrenar. Ett genomgående mönster inom alla näringsgrenar, utom för Bank och Finansinstitut, är att andelen kvinnor i chefsgruppen minskar med sjunkande andel kvinnor bland samtliga anställda. Detaljhandeln är den bransch som har högsta andelen kvinnor anställda. 64% av samtliga anställda, och 16% av cheferna, inom Detaljhandeln är kvinnor. Byggnadsindustrin har 9% kvinnor anställda och en andel kvinnliga chefer på 3%. Nedan redovisas statistik som belyser den hierarkiska segregeringen inom olika näringsgrenar.

**Tabell 1. Könsfördelningen på chefsnivå, rutinarbete och bland samtliga anställda inom olika branscher (SCB 1992:1).**

Näringsgren	Andel kvinnor Chefsnivå (procent)	Andel kvinnor Rutinarbete (procent)	Andel kvinnor Samtliga nivåer (procent)
Tillverkningsindustri	7	80	35
Byggnadsverksamhet	3	81	9
Partihandel	11	65	31
Detaljhandel	16	68	64
Banker/Finansinstitut	8	73	61
Försäkringsinstitut	12	77	54
Fastighetsförvaltning	11	80	39
Totalt	9	75	35

Ovanstående siffror härrör ursprungligen från officiell löne- och sysselsättningsstatistik från 1990. Personer på direktions- och högsta företagsledningsnivå ingår emellertid inte i den officiella statistiken.

<sup>1</sup> Chef defineras enligt BNT, Befattningsnomenklatur Tjänstemän, som "Personal i ledande ställning - chefer och ledare som har ett administrativt ansvar för större enheter och leder arbetet med hjälp av underställd personal eller som har specialistbetonade funktioner".

Veckans Affärer har genomfört en enkätundersökning bland de 105 omsättningsmässigt största företagen i Sverige (Veckans Affärer 1990). Totalt erhöles 70 svar. Inte ett enda av de undersökta företagen hade en kvinnlig VD. Endast 3% av företagsledningarna bestod av kvinnor. Även bland styrelserna är andelen kvinnor liten, nämligen 4%. Andelen kvinnor i företagsledning och på högre befattningar var mindre bland industriföretagen än bland tjänsteföretagen. De sammantagna siffrorna för industri- och tjänsteföretagen var 3% kvinnor i företagsledningen respektive 5% kvinnor på andra högre befattningar. En tredjedel av företagen hade kvinnor varken i styrelse, företagsledning eller på hög chefsbefattning. Nedan redovisas andelen kvinnor i styrelse, företagsledning och bland övriga högre chefer bland företagen i VA:s undersökning.

Tabell 2. Andel kvinnor i styrelse, företagsledning och på andra högre befattningar i olika branscher (Veckans Affärer 1990).

Bransch	Andel kvinnor (procent)
Serviceföretag	14
Läkemedelsföretag	13,5
Försäkringsbolag	12,5
Mediaföretag	10
Transportföretag	10
Kraftföretag	9
Handel	8
Övrig industri	5,5
Banker	5
Livsmedelsindustri	4
Konglomerat	3,5
Elektroindustri	3
Skogsindustri	3
Oljebolag	2,5
Verkstadsindustri	1,5
Järn- o. stålindustri	1
Byggnadsindustri	1
Kemisk industri	0

Enligt Postens Adressregister är antalet kvinnliga VD:ar i företag med fler än 50 anställda 56 stycken. I företag med fler än 200 anställda sjunker antalet kvinnliga VD:ar till 5.

JämO har publicerat en rapport som behandlar könsfördelningen i banksektorn (JämO 1993). I denna rapport konstateras att andelen kvinnor bland "chefs-tjänstemän", det vill säga tjänstemän med chefsansvar på uppsatt nivå, år 1993 var 13%. Motsvarande siffra för 1985 var 5%. Andelen kvinnor på mellanchefsnivå har således ökat de senaste åtta åren. På bankernas lägsta nivåer är emellertid andelen kvinnor oförändrade 74%. Utvecklingen inom bankväsendet kan därmed sägas motsvara utvecklingen generell: Kvinnor etablerar sig i ökad utsträckning på traditionellt manliga domäner, medan motsvarande utveckling

inte sker i de traditionellt kvinnliga yrkessfärerna; här är kvinnodominansen lika stor som någonsin (JämO 1993, s 7).

### **Internationella jämförelser**

Det finns föreställningar om att andelen kvinnliga chefer i andra europeiska länder är högre än i Sverige. Detta är dock inget annat än just föreställningar eftersom det inte existerar jämförande, könsuppdelad, statistik på området. Något som försvårar både nationella och internationella jämförelser är det faktum att innebörden av begreppet chef är oklar.<sup>2</sup>

Vissa amerikanska undersökningar har genomförts även om ingen är av samma omfattning som *Man är chef* (SCB 1992). Resultaten från ett slumpmässigt urval på 94 företag bland USA:s 1000 största företag visar att andelen kvinnor på höga chefsnivåer är 6,6%. Kvinnor utgör drygt 37% av samtliga anställda på företagen (U.S. Department of Labor 1991). I *Decade of Executive Woman* (Korn/Ferry 1993) framgår att 60% av de stora företagen i USA har minst en kvinnlig hög chef. För 20 år sedan var motsvarande siffra 11%.

### **Jämställdhetsaktiviteter**

Vad det gäller jämställdhetsaktiviteter har JämO publicerat en rapport som beskriver jämställdhetsaktiviteter i Sveriges tio personalmässigt största företag (JämO 1992). En vidare kartläggning av jämställhetsarbete i svenskt näringsliv saknas emellertid.

## **4.3 Kartläggningens syfte**

Syftet med, den inom ramen för utredningen genomförda, enkätundersökningen är att komplettera befintlig statistik med statistik om andelen kvinnor på styrelse- och företagsledningsnivå. Enkätundersökningen syftar även till att urskilja eventuell förändringsvilja och förändringsmönster, i form av jämställdhetsaktiviteter och chefsutvecklingsåtgärder, rörande den rådande könsfördelningen inom svenskt näringsliv.

---

<sup>2</sup> Källa: Bigitta Hedman, Statistiska Centralbyrån, Programmet för Jämställdhetsstatistik.

## 4.4 Metod

### Datainsamling

Datainsamlingen har skett via sekundära och primära datakällor. Den primära datakällan är en enkätundersökning bland 638 företag. De sekundära datakällorna är redan publicerade rapporter (se ovan).

### Urval

Med utgångspunkt från SCB:s Företagsregister valde vi ut ett antal branscher utifrån vissa kriterier<sup>3</sup>. Vårt urval innebär ett inkluderande av företag med varierande ägandeform och juridisk form. Förutom rent privata aktiebolag ingår statligt drivna företag, Kooperationer, ekonomiska föreningar, affärsdrivande verk samt vissa kontrollmyndigheter. Vårt mål är att ge en så heltäckande bild som möjligt av kvinnor på chefsbefattningar inom svenskt näringsliv.

Det totala antalet företag som ingår i enkätundersökningen är 638, vilket utgör 58 procent av alla företag med mer än 200 anställda i de utvalda branscherna. Totalt erhöll vi svar från 451 företag vilket ger en svarsfrekvens på 70%. Bland företagen som ingår i undersökningen har 68% angett att de har privat ägandeform, 9% har en statlig, och 4% har en blandad ägandeform. Var tjugonde företag (5%) har angett en kooperativ ägandeform. Företag med andra (ej specificerade) ägandeformer utgör 14 % av hela populationen.

### Enkätens utformning

Enkäten behandlade frågor om företagets könsfördelning bland samtliga anställda, på styrelse- och företagsledningsnivå och på nivån direkt under företagsledningen. Dessutom innehöll enkäten frågor om eventuellt förekommande jämställdhetsarbete och chefsutvecklingsåtgärder i företaget.<sup>4</sup>

### Tillvägagångssätt

Efter en mindre pilotstudie skickades enkäten ut i början av september 1993. Enkäten, inklusive följebrev, var adresserat till företagets personaldirektör, som också var den person som ombads fylla i enkäten<sup>5</sup>. Företagen fick knappt två veckor på sig att fylla i enkäten, varefter skriftliga påminnelser gick ut till företag som ännu inte svarat.

---

<sup>3</sup> För närmare beskrivning av urvalskriterierna se bilaga 2.

<sup>4</sup> I bilaga 2 återfinns enkäten i sin helhet.

<sup>5</sup> För redovisning av respondentens befattning och kön se bilaga 2.

## 4.5 Definitioner

I den här rapporten använder vi vissa begrepp som saknar helt entydiga definitioner. Ett exempel på ett sådant begrepp är näringsliv. I vår strävan att beskriva svenskt näringsliv har vi valt att utgå från företag i SCB:s företagsregister, istället för att fokusera en specifik företagsform eller ägandeform. I detta register återfinns företag med varierade ägandestruktur och juridisk form vilket är en avspeglning av svenskt näringsliv, som inte enbart består av privatägda aktiebolag, utan av en mångfald av olika företag med varierade organisations- och ägandeformer.

Vad det gäller övriga begrepp såsom företagsledningsnivå och nivån direkt under företagsledningsnivå, vilka är begrepp som återfinns i enkäten och resultatredovisningen, har respondenterna själva fått definiera dessa. Vi utgår således från företagens egna tolkningar vilka givetvis kan skilja sig från varandra.

Vad det gäller de olika branscherna och klassificeringen av desamma, har vi genomgående använt oss av SCB:s branschkode.<sup>6</sup>

Vi använder oss även av begreppet jämställdhet. Jämställdhet innebär att kvinnor och män har lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter att; ha ett arbete som ger ekonomiskt oberoende, vårda hem och barn, delta i politiska, fackliga och andra aktiviteter i samhället (SCB 1993).

## 4.6 Könsfördelningen

Från och med detta avsnitt redovisas resultaten från ovannämnda enkätundersökning.

### Allmänt

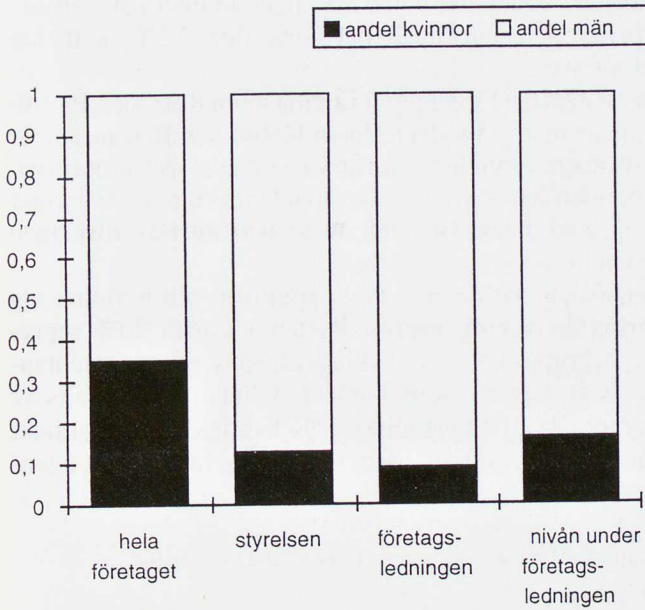
I genomsnitt består 8% av företagsledningarna av kvinnor<sup>7</sup>. I styrelserna är andelen kvinnor något större nämligen 10%. På nivån direkt under företagsledningen är andelen kvinnor i genomsnitt 16%. Av företagets samtliga anställda utgör kvinnorna i genomsnitt 34%. För företag som angett privat ägandeform är siffrorna genomgående något lägre. Nedan redogörs mer utförligt för könsfördelningen på respektive nivå.

---

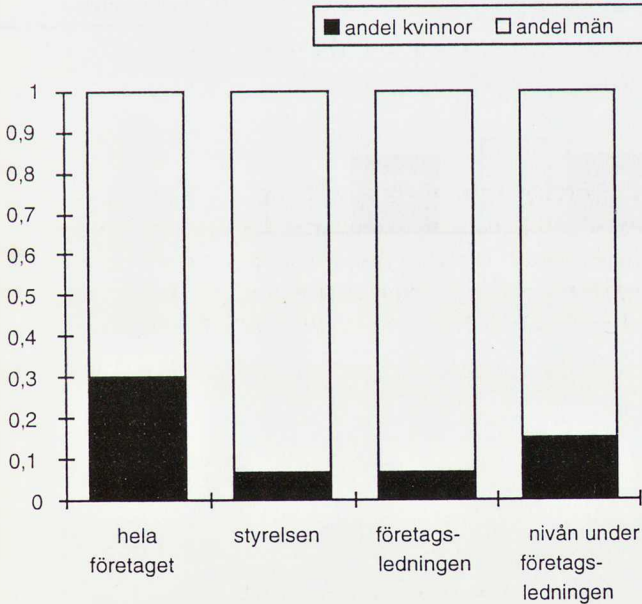
<sup>6</sup> För redovisning av ingående branscher och deras respektive koder se bilaga 3.

<sup>7</sup> Den genomsnittliga andelen kvinnor (könsfördelningen) per företagsledning är 8%. Siffran är inte viktad med avseende på det totala antalet personer i företagsledningen. Könsfördelningen på olika nivåer redovisas genomgående på detta vis. En viktad könsfördelning blir i detta fall något högre 8,9 %.

Figur 1. Den relativa fördelningen kvinnor/män bland alla företag.



Figur 2. Den relativa fördelningen kvinnor/män bland företag med privat ägandeform.



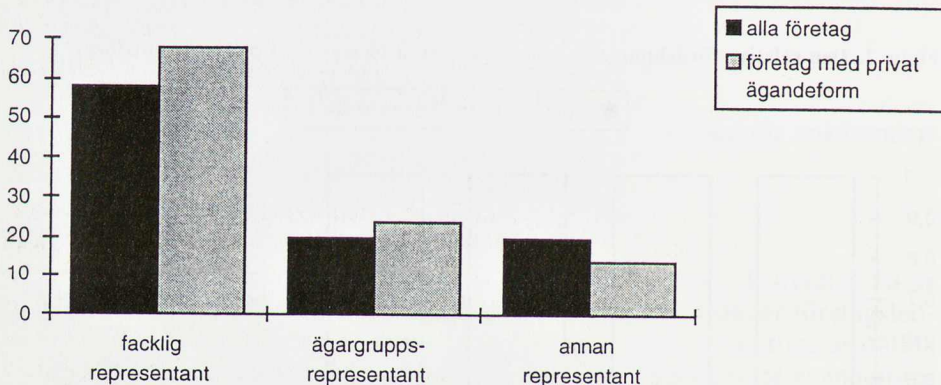
### Styrelsen

51% av alla företag som ingår i undersökningen har ingen kvinna i styrelsen<sup>8</sup>. För företag som angett privat ägandeform är det ännu fler, 72%, som har styrelser bestående enbart av män.

Branschvis statistik visar att 82% av företag verksamma inom Kemisk-, Petrol- och Gummiindustri har enbart män i styrelsen. Inom Hotell och Restaurang är det som kontrast 18% av företagen som helt saknar kvinnliga styrelserepresentanter. Knappt 2% av företagen har styrelser där andelen kvinnor överstiger andelen män. Bland företag med privat ägandeform är det inget av företagen som har en högre andel kvinnor än män i styrelsen.

Vilken form av representantskap har de få kvinnor som trots allt befinner sig i styrelsen? En klar majoritet är fackliga representanter och nära 20% representerar en dominerande ägargrupp. Om man exkluderar fackliga representanter är det i genomsnitt 4% av styrelserna som består av kvinnor, vilka valts av bolagsstämman. Värt att notera är att denna siffra även kan inkludera politiskt tillsatta styrelserepresentanter. Motsvarande siffra för företag med privat ägandeform är 2,3%.

Figur 3. Art av representantskap bland de styrelserepresentanter som är kvinnor.



<sup>8</sup> I de fall som företagen har valt att redovisa styrelserepresentanter uppdelade på vanliga styrelseledamöter och suppleanter, har dessa slagits samman vid databearbetningen.

### Företagsledning

Mer än hälften (56%) av alla företag har företagsledningar som enbart består av män. Nästan alla (99%) av företagen har företagsledningar som är mansdominerade. Mindre än 1% av företagen har kvinnodominerade företagsledningar. För företag med privat ägandeform är den genomsnittliga andelen kvinnor i företagsledningen genomgående mindre. Bland dessa företag har 66% helt manliga företagsledningar, vilket är 10% mer än motsvarande siffra för samtliga företag i undersökningen.

Bland företag inom transportindustrin saknar nästan 80% helt någon kvinna i företagsledningen. Motsvarande siffra för företagen inom Restaurang och Hotell är 18%. Inom Detaljhandeln, som är den bransch med störst andel kvinnor anställda<sup>9</sup>, har hälften av företagen helt manliga företagsledningar.

Vilken funktion, alternativt ansvarsområde, har de få kvinnor som trots allt finns på företagsledningsnivå? Det vanligaste ansvarsområdet bland kvinnorna är personalansvar. En del kvinnor kan också påträffas som ansvariga för ekonomi och information. Det förekommer att samma kvinna har både personal- och informationsansvar, i vissa fall kallas detta ansvarsområde administration.

Har de flesta av kvinnorna, respektive männen, i företagsledningarna rekryterats externt eller internt? Det visar sig att en större andel av kvinnorna har rekryterats externt. 40% av kvinnorna (i absoluta tal är detta knappt en fjärdedels kvinna) och 33% av männen (i absoluta tal drygt två män) i företagsledningarna har rekryterats externt. En tolkning av detta, vilket också bestyrks i kapitel 5 i denna utredning, är att männen i större utsträckning plockas upp internt via informella nätverk och mentorer.<sup>10</sup>

### Nivån direkt under företagsledningen

Den här nivån har företagen själva definierat och den kan därför variera beroende på om företaget har en platt eller en hierarkisk organisation. Detta är också något som flera företag påpekat i enkätsvaren. Denna nivå kan således inkludera både arbetsledare och BNT:s<sup>11</sup> högsta yrkesnivå, personal i ledande ställning.

I genomsnitt har företagen 16% kvinnor på nivån direkt under företagsledningen. Bland företag med privat ägandeform är andelen kvinnor i genomsnitt 14%. Av kvinnorna är det 22%, och av männen är det 15%, som har rekryterats externt till denna nivå. Här återkommer samma mönster som i fallet med

<sup>9</sup> Detaljhandeln har totalt 183 700 kvinnor anställda. Detta motsvarar 64 % av samtliga anställda. (SCB 1992:1)

<sup>10</sup> Se kapitel 5 (Mäns föreställningar och kvinnors erfarenheter), avsnittet Intervjuer med företagsledare, i denna utredning. De manliga företagsledarna hävdar att de handplockats och sällan sökt andra tjänster/befordringar.

<sup>11</sup> Befattnings Nomenklatur Tjänstemän.

rekrytering till företagsledningen, det vill säga en jämförelsevis större andel av kvinnorna har rekryterats externt.

Vilka funktioner, alternativt ansvarsområden, på denna nivå innebär med störst sannolikhet ytterligare avancemang, det vill säga avancemang till företagsledningen? Kan det vara så att vissa ansvarsområden kopplas ihop med ytterligare avancemang medan andra inte gör det, utan snarare är vad som brukar betecknas "dead-end-jobs"<sup>12</sup>? Går det att utläsa ett könsrelaterat mönster, och i så fall kan det vara ett utslag av glastaket<sup>13</sup>?

Av de angivna funktionerna är ekonomi, teknik/produktion och marknad de ansvarsområden direkt under företagsledningen som innebär stora avancemangsmöjligheter. Det är emellertid vanligast att en branschspecifik funktion angetts. På denna fråga är avsaknaden av svar relativt hög. Var fjärde respondent har valt att inte besvara frågan. Orsaken till det relativt höga svarsbortfallet kan vara att frågan är svårbesvarad och/eller känslig.

Knappt hälften av företagen har en kvinna på någon av de tre funktioner som innebär störst avancemangsmöjlighet. Då vi ber företagen ange vilka specifika funktioner med hög avancemangssannolikhet som innehas av en kvinna brukar de oftast ange ekonomi och personal. Personal är emellertid inte en funktion som, i relation med andra ansvarsområden och funktioner, innebär hög sannolikhet till avancemang (se ovan).

### **Könsfördelningen i olika branscher**

Hur ser det då ut i olika branscher? Detaljhandel, Bank och Finansinstitut samt Försäkringsverksamhet är de branscher som har största andelen kvinnor av samtliga anställda. Inom försäkringsverksamhet ingår försäkringskassor, vilket delvis förklarar den relativt sett höga andelen kvinnor även på högre nivåer. Inom stat, kommun och landsting är andelen kvinnliga chefer tre gånger så stor, 30%, som inom privat sektor (SCB 1992:1). Inom Bank och Finansinstitut är andelen kvinnor i styrelse och företagsledning, i relation till det totala antalet anställda kvinnor, relativt liten. Att siffran ändock är högre än vad som framkommit i tidigare undersökningar kan bero på att vår enkät besvarades utifrån ett företagsperspektiv och inte utifrån ett koncernperspektiv.

Detaljhandel samt Restaurang och Hotell har i jämförelse med andra branscher hög andel kvinnor i styrelse och företagsledning. Kultur är emellertid den bransch med den allra största andelen kvinnor i styrelse och företagsledning. På styrelsenivå är i genomsnitt var fjärde person en kvinna och i företagsledningen är var femte person en kvinna.

Det genomgående mönstret är att andelen kvinnor på högre nivåer är mycket mindre än andelen kvinnor bland samtliga anställda, samt att andelen kvinnor

<sup>12</sup> Positioner som inte innebär ytterligare avancemang, utan innebär att personen blir fast på stället.

<sup>13</sup> För förklaring av begreppet glastaket se kapitel 3, Kvinnor som chefer, i denna utredning.

på högre nivåer ökar med ökad andel kvinnor bland samtliga anställda. Detta överensstämmer med resultaten i *Man är chef* (SCB 1992).

**Tabell 3. Genomsnittlig könsfördelningen bland samtliga anställda, i styrelse och företagsledning i olika branscher.**

Bransch	Företag (procent)	Styrelse (procent)	Företags- ledning (procent)
skogsbruk	19	6	2
livsmedel	37	11	3
trävaruind.	19	5	8
kemisk/petrol	26	1	4
jord/stenvaru	21	3	2
järn/stål	15	8	7
el/vatten	22	10	0
byggvaruind.	10	4	4
parti/varuh.	29	4	6
detaljhandel	62	19	14
restaurang	59	19	25
samfärdsel	29	7	6
post/tele	29	19	12
bank/finans	62	12	13
försäkring	75	37	12
uppdrag	35	13	10
reparation/service	54	21	11
massa/papper	20	3	7
grafik/förlag	46	8	9
metallvaruind	29	11	6
maskinvaru	16	3	5
elektroind.	33	3	6
transportind.	19	4	1
kultur	47	27	21
Totalt	34	10	8
Privat Ägandeform	29	5	6

### Könsfördelningen i olika stora företag

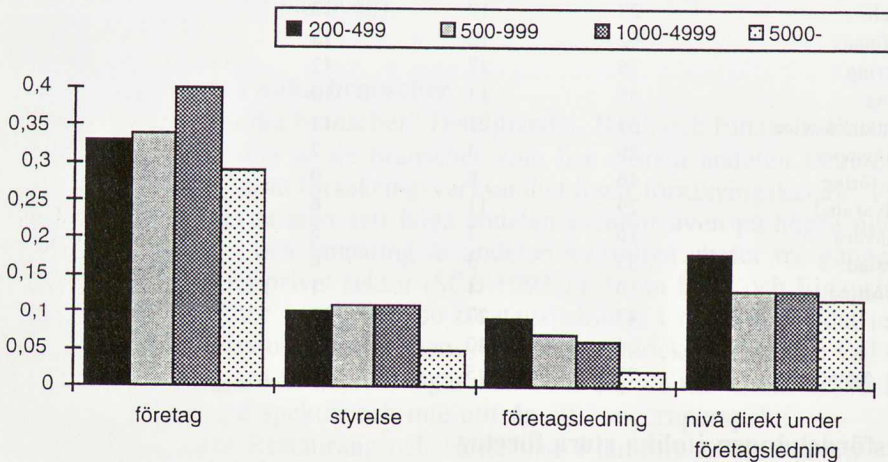
En genomgående relativt större andel kvinnor på företagsledningsnivå återfinns i de personalmässigt minsta företagen (företag med mellan 200 och 499 anställda). Detta trots att den största andelen kvinnor av samtliga anställda finns i företag med 1000 till 4999 anställda. Kvinnor verkar relativt lättare kunna avancera i mindre organisationer, vilket kan bero på att personer i mindre organisationer blir mer synliga som individer och inte som representanter för en viss kategori (jämför Kanter 1977).

Tabell 4. Genomsnittlig könsfördelningen och bland samtliga anställda, i styrelse och företagsledning i olika stora företag.

Storlek (anställda)	Företag (procent)	Styrelse (procent)	Företagsledning (procent)
200-499	33	10	9
500-999	34	11	7
1000-4999	40	11	6
5000-	29	5	2

Ett rimligt antagande i sammanhanget är att större företag har mer inflytande och påverkansmöjligheter i samhället. Med denna utgångspunkt är ovanstående mönster ett utslag av könssegregeringen, vilken innebär att kvinnor återfinns i makthierakiernas bottennivåer. Ur ett samhällsperspektiv innebär detta att kvinnor främst återfinns i företag med mindre makt, vilket ger kvinnor som grupp ett minskat samhällsekonomiskt inflytande.

Figur 4. Diagram över den genomsnittliga andelen kvinnor på olika nivåer i olika stora företag (storlek avser antal anställda).



## 4.7 Organiserat jämställdhetsarbete

58% av företagen har ett organiserat jämställdhetsarbete, vilket innebär att 42% *inte* har det. Bland företag med privat ägandeform saknar 44% ett organiserat jämställdhetsarbete. Nedan redovisas hur pass vanligt förekommande olika former av organiserat jämställdhetsarbete är;

- 50% av företagen har en jämställdhetsplan.
- 13% av företagen har en jämställdhetshandläggare på företagsledningsnivå.
- 17% av företagen har en jämställdhetshandläggare på annan nivå än företagsledningsnivå.
- 13% av företagen har en jämställdhetskommitté.
- 14% av företagen har utvecklingsprogram enbart riktade till kvinnor.
- 16% av företagen har utbildning i jämställdhetsfrågor för båda könen.
- 4% av företagen har utbildning i jämställdhetsfrågor för enbart kvinnor.
- Inget av företagen genomför utbildning i jämställdhetsfrågor för enbart män.
- 21% av företagen genomför medvetna rekryteringar av underrepresenterat kön.
- 14% av företagen underlättar för fäder att utnyttja sin föräldraledighet.
- 7% säger sig ha annan form av organiserat jämställdhetsarbete. Som exempel på vad annan form av jämställdhetsarbete kan vara anger företagen arbete med attitydfrågor och mer flexibla arbetsvillkor för småbarnsföräldrar.

Jämställdhetsplan är den form av organiserat jämställdhetsarbete som är vanligast förekommande, vilket inte är förvånande med tanke på att den är lagstadgad. Vad som däremot är förvånande är att hela 50% av alla företagen *inte* följer lagen! Den näst vanligaste formen av jämställdhetsarbete är medvetna rekryteringar av underrepresenterat kön. Totalt 21% av alla företag säger sig praktisera detta. Det bör uppmärksammas att företagen själva definierat vad de menar med *medvetna* rekryteringar. Troligtvis varierar graden av aktiv handling som härrör från medvetenheten bland de enskilda företagen.

Om man ser till de enskilda branscherna så har företag inom Järn och Stålindustrin samt Restaurang och Hotell minst andel organiserat jämställdhetsarbete. Bland dessa företag är det knappt 20% som har någon form av jämställdhetsarbete. Bank och Finans respektive Grafik och Förlag är de branscher med högst andel organiserat jämställdhetsarbete. Inom dessa branscher har 80% av företagen angett att de har någon form av organiserat jämställdhetsarbete.<sup>14</sup>

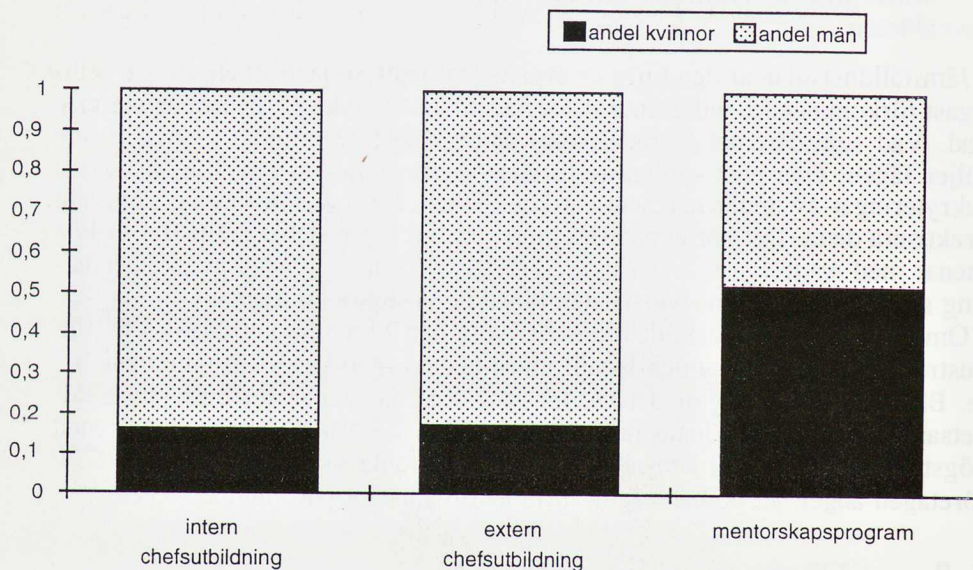
## 4.8 Chefsutvecklingsprogram

En klar majoritet (71%) av företagen har chefsutvecklingsprogram för chefer på högre nivå och 29% av företagen har det inte. Eftersom vi utgår från företagens egna definition på chefer på högre nivå, kan yrkesnivån bland chefsutvecklingsprogrammets deltagare variera beroende på organisationsstruktur. Företagen har ett tolkningsutrymme när det gäller vad de olika formerna av chefsutvecklingsprogram innehåller. Extern chefsutbildning kan således se olika ut i de enskilda företagen.

<sup>14</sup> För fullständig redovisning över andel företag som har ett organiserat jämställdhetsarbete per bransch, se bilaga 3.

Intern chefsutbildning är den vanligaste förekommande formen av chefsutvecklingsprogram. Totalt 268 företag av de 451 företag som ingår i undersökningen, säger sig ha genomfört denna typ av chefsutveckling. Näst vanligast är extern chefsutbildning, 179 företag säger sig ha genomfört denna typ av chefsutveckling. Däremot är det endast 35 företag som har genomfört mentorskapsprogram. Andelen kvinnor på de interna och externa chefsutbildningarna är i genomsnitt cirka 15%. Mentorskapsprogram är den kategori av chefsutvecklingsprogram som har störst andel kvinnliga deltagare (52%). Mentorskapsprogram är ursprungligen framtagna för kvinnliga adepter och mentorerna har oftast varit män (eftersom högre chefer har varit, och är fortfarande, till största del män). Könsfördelningen beror på om företagen ser endast adepterna, eller både adepterna och mentorerna, som deltagare<sup>15</sup>. Under sista åren har vissa företag valt att ta in manliga adepter, vilket kan förklara den förhållandevis höga andelen män.

Figur 5. Andelen kvinnor i chefsutvecklingsprogram.



<sup>15</sup> Jämför med kapitel 7, Att arbeta med förändring, i denna utredning.

## 4.9 Chefsutvecklingsprogram för kvinnor

Av företagen är det 14% (63 av 451 företag) som har chefsutvecklingsprogram riktade enbart till kvinnor. Nedan redogörs för vilka former av riktade chefsutvecklingsprogram som är vanligast förekommande.

- 5% av företagen har intern chefsutbildning för kvinnliga chefer.
- 5% av företagen har extern chefsutbildning för kvinnliga chefer.
- 5% av företagen stöder kvinnliga nätverk.
- 4% av företagen har mentorskapsprogram för kvinnliga chefer.
- 5% av företagen genomför medvetna rekryteringar av kvinnor till chefspositioner.
- 1% av företagen genomför andra former av chefsutvecklingsprogram för kvinnor.

Ser man till olika former av speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnor är fördelningen mellan olika aktiviteter relativt jämn. Det utkristalliserar ingen speciell form av riktade chefsutvecklingsprogram som är betydligt vanligare än någon annan form.

Bland företag med speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnor är 48% nöjda, 46% varken nöjda eller missnöjda och 2% missnöjda med dessa satsningar. De flesta företag är således nöjda med sina satsningar.

Figur 6. I vilken grad företagen är nöjda med sina speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnor.



## 4.10 Chefsidentifiering

Totalt 69% av företagen identifierar potentiella chefer medan 27% av företagen inte gör det. 4% av företagen har valt att inte besvara frågan.

I genomsnitt är 18% av de identifierade potentiella cheferna kvinnor. Bland företag med privat ägandeform är andelen potentiella kvinnliga chefer mindre, 15%. Cirka en fjärdedel av alla företag har chefspooler som enbart består av män. Detaljhandel samt Restaurang och Hotell är branscher med mer än 40% kvinnor i sina respektive chefspooler. Dessa båda branscher är kvinnodominerade, vilket säkert är en bidragande orsak till den (i jämförelse med andra branscher) stora andelen kvinnor i företagets chefspooler.

Värt att notera är att frågan inte säger någonting om hur höga chefer som ingår i poolen. Det kan således handla om allt från arbetsledare till BNT:s högsta yrkesnivå, det vill säga personal i ledande ställning.

## 4.11 Uttalad förändringsvilja

Drygt en tredjedel av alla företag säger sig officiellt ha uttalat en vilja att öka andelen kvinnliga chefer. Motsvarande siffra för privatägda företag är något lägre (något mindre än en tredjedel).

Ser det annorlunda ut inom företag som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer, det vill säga signalerat en vilja till förändring av rådande könsstruktur? Nedan redovisas statistik uppdelad utifrån om företaget officiellt uttalat förändringsvilja eller inte.

**Tabell 5. Eventuella skillnader mellan företag som officiellt uttalat en förändringsvilja och företag som inte gjort det.**

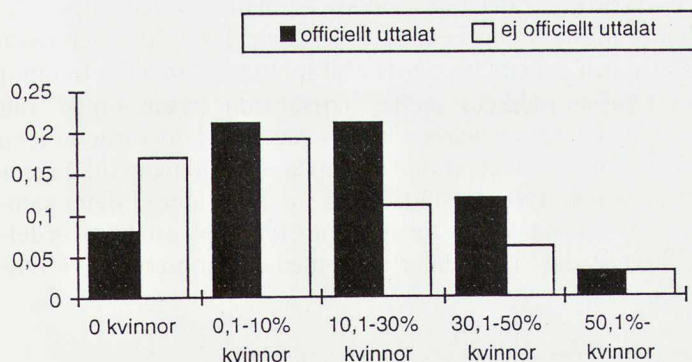
	officiellt uttalande	ej officiellt uttalande
<b>Könsfördelning</b>		
Genomsnittlig andel kvinnor i företag (procent)	38	33
Genomsnittlig andel kvinnor i styrelse (procent)	12	9
Genomsnittlig andel kvinnor i företagsledn.(procent)	7	9
Genomsnittligt antal kvinnliga anställda (personer)	545	264
Genomsnittligt antal manliga anställda (personer)	1002	482
<b>Organiserat jämställhetsarbete</b>		
Ja (procent)	78	48
Nej (procent)	22	52
<b>Andelen kvinnor i "chefspool"</b>		
0 (procent)	8	17
0,1-10 (procent)	21	19
10,1-30 (procent)	21	11
30,1-50 (procent)	12	6
50,1 (procent) -	3	3
svar saknas (procent) <sup>1</sup>	35	43

<sup>1</sup> Notera att en tredjedel av företagen saknar chefsidentifiering varför dessa siffror blir relativt höga.

Andelen kvinnor på företagsledningsnivå är något mindre bland företag som officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnor. Kanske är det officiella uttalandet ett resultat av den rådande könsfördelningen, företagen har insett bristen på kvinnor och vill åtgärda detta. Om man ser till frågan om organiserat jämställdhetsarbete så skiljer sig resultaten markant mellan företag som gjort officiellt uttalande och de som inte gjort det. Bland de förstnämnda företagen är det en genomsnittligt större andel som har ett organiserat jämställdhetsarbete. Vad som är intressant är att företag som inte officiellt uttalat en förändringsvilja och som har en relativt sett mindre andel organiserat jämställdhetsarbete ändå har en relativt sett större andel kvinnor på företagsledningsnivå. Statistiken visar emellertid också att företag som gjort officiella uttalanden är personalmässigt större än de företag som inte gjort officiellt uttalande. Tidigare har ett samband mellan personalmässigt större företag och en mindre andel kvinnliga chefer påvisats (se under rubiken "Könsfördelning i olika stora företag" i detta kapitel). Det här resultatet understryker mönstret av att företagens storlek är av betydelse för hur stor andel kvinnor som återfinns på organisationens högre nivåer.

Skillnaden i andel företag som har ett organiserat jämställdhetsarbete kanske också är ett resultat av storleken på företagen. En möjlig tolkning kan vara att stora företag, på grund av sin ökade synlighet, känner ett större tryck att följa lagen, det vill säga göra en jämställdhetsplan. Ovanstående resultat kan också vara ett uttryck för "läpparnas bekännelse". Genom ett officiellt uttalande anser sig företagen gjort tillräckligt, vilket innebär att de anser sig slippa handla i praktiken. Ett mönster som motsäger denna hypotes är att företag som gjort officiella uttalande har en större andel kvinnor i sina chefspooler, vilket i sig är en stor förändringspotential. Dessa företag har en i genomsnitt större andel kvinnor bland samtliga anställda, vilket också innebär en större rekryteringsbas.

Figur 7. Andel företag med en viss proportion kvinnor i chefspoolerna, uppdelat utifrån om företagen officiellt uttalat en förändringsvilja eller inte.



Bland de enskilda branscherna är Restaurang och Hotell den bransch där minst andel företag, 9%, officiellt uttalat en vilja att öka andelen kvinnliga chefer<sup>16</sup>. Elektroindustrin är den bransch där störst andel företag, 80%, uttalat en förändringsvilja. Det verkar således vara så att branscher med en relativt sett mindre andel kvinnor är mer benägna att signalera en förändringsvilja. Eftersom inget företag har en jämn könsfördelning på styrelse- och företagsledningsnivå kan det antas att företagen med relativt sett lägsta nivån känner ett större yttre tryck (en oro att bli utpekade) att göra något, jämfört med andra företag (även om andelen kvinnliga chefer är mycket liten också bland dessa företag).

#### 4.12 Jämställdhet frikopplad från verksamhet?

Vad har företagen för kommentarer och reflektioner kring den rådande situationen vad det gäller kvinnliga chefer, jämställdhetsaktiviteter samt riktade chefsutvecklingsinsatser?

Företagen menar att kön inte har någon betydelse utan att det är kompetens som spelar roll, vilket kan tolkas som att de har en könsneutral inställning. Kompetens är ett begrepp som återkommer ofta men som sällan förklaras närmare. Vad menar företagen med kompetens? Exakt vilken typ av kompetens är det som efterfrågas? Vem bestämmer vad kompetensbegreppet innefattar? Med ett könsneutralt synsätt att det enbart är kompetens som avgör, kopplat till den faktiska underrepresentationen av kvinnor på chefspositioner i svenskt näringsliv, blir den naturliga slutsatsen att Sveriges kvinnor är inkompetenta (med några få undantag).

Många företag lägger huvudansvaret för den sneda könsfördelningen på kvinnorna själva. De menar att kvinnor saknar rätt utbildning och erfarenhet samt att de söker sig till fel branscher. En vanlig utbildningsbakgrund bland chefer är civilekonom-, respektive civilingenjörsexamen (Wahl 1992:1). År 1970 utgjorde kvinnorna 11% av samtliga utexaminerade civilekonomer och 6% av samtliga civilingenjörer. Motsvarande siffror för 1980 är 26%, respektive 11% (Wahl 1983). I dagens Sverige är det fler kvinnor än män som har högskoleutbildning. Inom tekniska utbildningar är andelen kvinnor drygt 20% och inom ekonomisk, administrativ och sociala högskoleutbildningar är andelen kvinnor 60% (SCB 1993). Dessa siffror indikerar att det faktiskt finns kvinnor med "rätt utbildning". Flera företag lägger ansvaret för den rådande könsfördelningen utanför organisationen och menar att lågkonjunkturen är en förklaring till dagens bild eftersom förändringsarbete tvingas stå tillbaka i dåliga tider. I detta sammanhang bör det tilläggas att det finns statistik som tyder på att könsfördelningen på chefsnivå förändrades föga under åren med högkonjunktur. Civil-

<sup>16</sup> För fullständig redovisning över andel företag som gjort officiella uttalanden per bransch, se bilaga 3.

ingenjörsförbundet har jämfört siffror från 1975 med siffror från 1989. 1989 var 0,5% av alla kvinnliga civilingenjörer och civilekonomer höga chefer vid stora företag. Samma förhållande rådde 1975 (Veckans Affärer 1990).

Det sammantagna resultatet av företagens kommentarer är att de flesta företagen ser frågan som en "kvinnofråga" frikopplad från verksamheten och lönsamheten. Det är få företag som ser organisationen som förklaring till den rådande könsfördelningen. Istället väljer man att se kvinnor, alternativt samhällskonjunkturen, som ansvariga. Flera företag har emellertid signalerat en medvetenhet i denna fråga, samt en vilja till förändring.

#### 4.13 Avslutning

Här kommer några av de viktigaste resultaten att sammanfattas samt jämföras med resultat från andra publicerade undersökningar.<sup>17</sup>

I genomsnitt har företagen 34% kvinnor anställda. Motsvarande siffra för företag med privat ägandeform är 29%. Dessa siffror är lite lägre än vad som redovisas i *Man är chef* (SCB 1992) där 35% av arbetsstyrkan är kvinnor. Skillnaden i resultaten kan bero på flera faktorer. Dels kan den bero på urvalet. Vår enkätundersökningen vänder sig främst till större företag, vilket kan innebära en lägre andel kvinnliga anställda. Dels kan det bero på att det skiljer tre år mellan respektive undersöknings genomförande. Kan det vara så att de senaste tre åren, vilka präglats av lågkonjunktur, inneburit en minskad andel kvinnliga anställda inom svenskt näringsliv?

Den genomsnittliga andelen kvinnor i styrelsen är 10%. Motsvarande siffra för företag med privat ägandeform är 5%. Majoriteten av alla företag som ingår i undersökningen har enbart män i styrelsen. Företagen i Veckans Affärers undersökning hade endast 4% kvinnliga styrelsemedlemmar. I VA:s undersökning hade fackliga representanter exkluderats. Om detta även görs i vår undersökning erhåller vi samma resultat, det vill säga företagen har i genomsnitt 4% kvinnor i styrelsen, vilket bekräftar det faktum att andelen kvinnliga styrelserepresentanter är försvinnande liten.

Majoriteten av alla företag har företagsledning som enbart består av män och 99% av alla företagen har företagsledning som är mansdominerade. Andelen kvinnor i företagsledningen är i genomsnitt 8%. Motsvarande siffra för privatägda företag är 6%. Det vanligaste ansvarsområdet bland dessa kvinnor är personalansvar. Veckans Affärers undersökning visades att andelen kvinnor på företagsledningsnivå är 3%. VA:s undersökning genomfördes bland de 105 omsättningsmässigt största företagen i Sverige. Bland de största företagen i vår undersökning, företag med mer än 5000 anställda, är andelen kvinnor på företagsledningsnivå ännu mindre nämligen 2%. Bland företag med 1000

<sup>17</sup> Se under avsnitt 4.3, Befintlig statistik, i detta kapitel.

till 4999 anställda är motsvarande siffra 6%. Tillsammans bekräftar dessa resultat intrycket att andelen kvinnor på företagsledningsnivå är totalt sett mycket liten och faller ju större företagen är. Statistik från USA påvisar en andel kvinnor på höga chefsbefattningar på 6,6%. Några direkta jämförelser mellan Sverige och USA är svåra att göra på grund av urval, olika chefsdefinitioner med mera. Grovt kan konstateras att andelen kvinnor i på hög chefsnivå i det privata näringslivet är under 10% i de båda länderna.

I *Man är chef* (SCB 1992) är andelen kvinnor på den högsta chefsnivån 9%. I jämförelse med ovan redovisade resultat är SCB:s siffra något högre, vilket troligtvis är ett resultat av att högre chefsnivåer (här företagsledningsnivå) innebär högre grad av könssegregering, det vill säga mansdominans. Den största andelen kvinnor på hög chefsnivå återfinns enligt *Man är chef* i Detaljhandeln. Även då det gäller kvinnorepresentationen i styrelse och företagsledning ligger Detaljhandeln i topp. Kultur är dock den bransch med den allra största kvinnorepresentationen. Denna bransch finns inte med i *Man är chef* (SCB 1992). På nivån direkt under företagsledningen har företagen en genomsnittlig andel kvinnor på 16%. Motsvarande siffra för företag med privat ägandeform är 14%.

En klar majoritet (71%) av företagen har chefsutvecklingsprogram för chefer på högre nivå. Andelen kvinnliga deltagare på interna och externa chefsutbildningar ligger runt 15%. Av deltagarna på mentorskapsprogram – en form av chefsutveckling ursprungligen utformad för kvinnor – är drygt hälften kvinnor. 8% av företagen i undersökningen genomför mentorskapsprogram. Endast 14% av företagen har speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnor. Vart tredje företag säger emellertid att de officiellt har uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer. I genomsnitt är 18% av de identifierade potentiella cheferna kvinnor. Bland företag med privat ägandeform är andelen potentiella kvinnliga chefer mindre (15%).

Drygt hälften (58%) av företagen har ett organiserat jämställdhetsarbete, vilket innebär att 42% *inte* har det. Bland företag med privat ägandeform är det 44% av företagen som inte har ett organiserat jämställdhetsarbete. Hälften av företagen har inte en jämställdhetsplan, vilket de enligt lagen är skyldiga att ha.

## 5 Mäns och kvinnors skilda föreställningar

Christina Franzén

I detta kapitel redovisas intervjuer med företagsledare, kvinnor som bedöms kunna rekryteras till höga chefsbefattningar och chefsrekryterare i nämnd ordning.

Under rubriken "Intervjuer med företagsledare" redovisas intervjuer med 20 företagsledare, elva män och nio kvinnor. Redovisningen inleds med en beskrivning av företagsledarnas egna karriärer och privata situation. Därefter redovisas fakta om företagen och rutiner för chefsrekrytering, chefsförsörjning och chefsutbildning. Redovisningen fortsätter med företagsledarnas föreställningar om orsaker till den låga representationen av kvinnor på högre chefsbefattningar och om åtgärder de anser är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på chefsbefattningar. Avsnittet avslutas med företagsledarnas egna reflexioner och en sammanfattande kommentar. Männen redovisas för sig och kvinnorna för sig.

Under rubriken "Intervjuer med kvinnor på väg i karriären" redovisas intervjuer med sju kvinnor som de kvinnliga företagsledarna valt ut, då de anser att dessa kvinnor har en potential att rekryteras till höga chefsbefattningar. Redovisningen inleds med en presentation av kvinnorna, hur de nått den position de har idag och hur de ser på sin fortsatta karriär. Därefter redovisas kvinnornas syn på villkoren i arbetslivet och kvinnornas föreställningar om orsaker till den låga representationen av kvinnor på högre chefsbefattningar och åtgärder de anser är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på chefsbefattningar. Avsnittet avslutas med kvinnornas egna reflexioner och en sammanfattande kommentar.

Under rubriken "Intervjuer med chefsrekryterare" redovisas intervjuer med sju chefsrekryterare, tre kvinnor och fyra män. Redovisningen inleds med en presentation av chefsrekryterarna och hur de arbetar. Sedan följer en redovisning av chefsrekryterarnas uppfattning om uppdragsgivarnas inställning till, och vilja att gå mot en jämnare könsfördelning på högre chefsbefattningar. Avsnittet avslutas med chefsrekryterarnas egna föreställningar, hur de ser på sin egen möjlighet till påverkan för att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar följt av en sammanfattande kommentar.

"KVINNOR FINNS  
DU INTE MED  
I REKRYTERINGS-  
BASEN"...



Hur urvalet gått till och hur intervjuerna genomförts redovisas i bilaga 2 Metod. Intervjuerna redovisas på så sätt att typiska mönster lyfts fram och förtydligas med citat. Intervjuerna får "tala för sig själva" med en sammanfattande kommentar som utgår ifrån en jämförelse mellan kvinnorna och männen.

## 5.1 Intervjuer med företagsledare

I detta avsnitt redovisas intervjuer med företagsledare, elva män och nio kvinnor. Redovisningen inleds med de manliga företagsledarna.

### Intervjuer med manliga företagsledare

Den typiske manliga företagsledaren har högskoleutbildning. Det är mycket sannolikt att han blivit rekommenderad till sin första anställning i näringslivet av till exempel sin professor på högskolan. Han har genom sin karriär blivit befordrad till chefsbefattningar via "handplockning". Han har erfarenhet av såväl stabs- som linjehjemsarbete och i de fall han arbetar i ett internationellt företag är det troligt att han haft utlandstjänstgöring under en tid av sin karriär. Han har haft en personlig relation till en eller flera personer, både i och utanför det företag där han varit anställd, som bidragit till att han nått den position han har idag.

Han är gift och har barn. Hans hustru har haft huvudansvar för familj och barn. När barnen var små var han sällan hemma då han arbetade mycket övertid och hade många resdagar i tjänsten. Under småbarnsåren kan hans hustru ha varit hemma på heltid, men det är mer troligt att även hon förvärvsarbetade del- eller heltid. Hur han ser på sin hustrus situation är beroende av om hans hustru varit hemmafru eller förvärvsarbetat.

*"Min fru har alltid förvärvsarbetat. Det har varit en förutsättning. Jag bodde inte hemma på 18 år då jag hade över 200 resdagar per år. Hon kunde inte sitta och vänta på mig."*

*"Min fru har alltid ställt upp. Hon tycker om att vara hemma. Hon har gett upp allt som handlar om karriär."*

### Det egna företaget

De manliga företagsledarna har mellan 300 – 113 000 anställda. Av de anställda är andelen kvinnor 19 till 85 procent. I medeltal har företagen 47 procent kvinnor. Företagsledningarnas storlek varierar från sex till 18 personer. I endast en företagsledning ingår en kvinna.

En vanlig kommentar till den obefintliga kvinnorepresentationen är att företagsledningen är vald utifrån kompetens och att företagsledaren är nöjd med den ledning han har.

När det gäller rekrytering till högre chefsbefattningar är det vanligast att internrekrytera och att det sker via "handplockning". Finns ingen lämplig

kandidat internt så är det vanligast att rekrytera med hjälp av en extern chefsrekryterare. Det är ytterst sällan rekryteringen sker i en öppen process, där intresserade personer kan söka den aktuella befattningen.

I sju av företagen ingår chefsplanering som en del i den långsiktiga verksamhetsplanen och i fem av dessa företag finns kvinnor identifierade som framtida chefer. Mer än hälften av företagen har ingen kvinna med bland identifierade framtida chefer.

Ett par av företagen arbetar målmedvetet med att även identifiera kvinnor till framtida chefsbefattningar. Männerna i dessa företag poängterar att de inte ser det som en jämställdhetsåtgärd. Det är behovet av kompetenta chefer som styr. Några av männen anser inte att det behövs några särskilda åtgärder för att få fram kvinnor, att kvinnor konkurrerar på lika villkor som män. Är de tillräckligt duktiga kommer de att rekryteras till chefsbefattningar utifrån sin kompetens.

*"Jag har en kvinna som är ansvarig för vår chefsförsörjning. Hon driver inte kvinnofrågor och det tycker jag är bra."*

När det gäller chefsutveckling har åtta av företagen kontinuerliga program. Chefsutvecklingsprogrammen är oftast interna och vänder sig till chefer på företagsledningsnivå och nivån under företagsledningen. Få kvinnor deltar. Det företag som har störst andel kvinnor som deltagare har uppgivit att tre av 20 deltagare är kvinnor. Flera av männen tar upp att de har en ambition att ha med kvinnor men att kvinnor inte finns på rekryterbar plats. Tre av företagen har genomfört någon satsning riktad enbart till kvinnor med målet att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar. I ett av de tre företagen har man arbetat målmedvetet under många år för att öka antalet kvinnor bland cheferna. I början var chefsutvecklingsprogrammen enbart riktade till kvinnor. Idag är även män med som mentorer. Mannen vi intervjuat uppger att de insett att även män måste få kunskaper och att män behöver lära sig att se och värdera kvinnornas kompetens.

*"Kvinnorna kan inte av egen kraft ta sig fram i organisationen hur duktiga de än är. De som 'handplockar' medarbetare till höga chefsbefattningar måste kunna värdera kvinnors kompetens om kvinnor skall ha någon möjlighet att bli rekryterade till dessa tjänster."*

De flesta männen ger argument mot riktade satsningar som svar på frågan om de genomfört någon satsning med målet att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar.

*"Det skulle vara helt fel. Vi har för få kvinnor ungefär 1200. Av dessa är det 600 som inte vill och de övriga 600 är för få."*

### **Är den låga kvinnorepresentationen ett problem?**

Sex av de elva företagsledningarna tycker att det är ett problem. Av de sex beskriver fem problemet som ett resurs-och kompetensproblem.

*"Kvinnorna är en outnyttjad resurs."*

*"Vi avstår från kompetens."*

Två av cheferna tar upp att kvinnorna inte ges samma förutsättningar och att företaget gör en miss någonstans, vilket leder till att kvinnorna inte finns med i rekryteringsbasen.

*"Förutsättningarna är inte lika bra för kvinnor. Kvinnorna droppar av. Vi missar på något ställe, det gör att kvinnorna inte finns med i rekryteringsbasen."*

De som inte tycker att det är ett problem kan svara:

*"Det är inget problem. Det är naturligt att det blir så här."*

*"Inte som ett problem utifrån affärsverksamheten. Problemet är att vi inte har tillräckligt med bra chefer. Men visst är det ett samhällsproblem. Det går dåligt för Sverige om vi inte utnyttjar alla resurser."*

En beskriver kvinnor som problemet.

*"Kvinnorna vill inte, vågar inte, är borta, hemma med barn. Dom är ur rotationen helt enkelt. Dom får acceptera."*

### **Vem äger problemet?**

Av de män som anser att det är ett problem svarar de flesta att det är kvinnors problem. De ger i sina svar förklaringar till varför de anser att det är så.

*"Det som styr är marknadskrafter, det är ett race. Barnafödandet gör det omöjligt. Du måste vara på jobbet."*

*"Det är för få tjejer som startar och fullföljer utbildning, särskilt på tekniska högskolan. Det är ruskigt tungt att både vara kvinna och att göra karriär. Det sammanfaller med att bilda familj."*

*"Det kan inte bara bero på företaget. Det spelar ingen roll vad vi tycker när kvinnorna inte ställer upp. De vågar inte och de vill inte."*

Endast en svarar att problemet är hans.

*"Det är mitt problem, jag har misslyckats."*

En man säger:

*"Det gör vi alla men jag har inga förväntningar på att män kommer att förändra."*

### **Orsaker till den låga kvinnorepresentationen?**

Vilka orsaker ser männen till den låga kvinnorepresentationen på högre chefsbefattningar? Det är vanligast att de ser "kvinnorna själva" som orsak till den låga kvinnorepresentationen. Männen tar upp att kvinnor

"DET KAN VÄL INTE  
BERO PÅ FÖRETAGET.."



CH.

- saknar viss kompetens
- inte har läst ämnen som leder till chefsbefattningar
- väljer bort karriär
- inte kan spelreglerna
- inte har något kontaktnät

Det är också vanligt att männen tar upp hemförhållanden som orsak, även då som kvinnors problem.

- kvinnor planerar familj
- kvinnor föder barn
- kvinnor har huvudansvar för barn och hem
- kvinnor kan inte kombinera hem och familj med karriär

En man säger:

*"Man kan inte förbjuda kvinnor att bli med barn."*

Tre av männen tar upp män som hinder, att det finns ett motstånd hos män. Män bromsar utvecklingen mot en jämnare könsfördelning på chefsbefattningar. Det finns män på ledningsnivå som har en mycket gammaldags syn på kvinnor.

*"En kvinna kan inte vara chef, den uppfattningen finns – hos andra."*

Två av männen tar upp att orsaken är historisk, att samhället inte hunnit i kapp strukturellt, att det kommer att ta tid att förändra då de anser att det handlar om en djup förändring i mänsklig historia.

### **Nödvändiga åtgärder**

Vilka åtgärder tror männen är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på högre chefsbefattningar. Här svarar några av männen med argument mot förändring.

*"Det får aldrig bli självändamål."*

*"Kvotering är heltokigt, kompetens skall styra."*

*"Inga 'hårda åtgärder', det förändras över tiden."*

Flera av männen ger förslag som vittnar om att de har en kunskap om att kvinnors villkor är sämre än mäns.

*"Få chefer att ge kvinnor lika möjligheter."*

*"Mentorskap för nödvändigt stöd i karriären."*

*"Rekrytera kvinnor till befintliga chefsutvecklingsprogram."*

*"Dialog och balanserad debatt om strukturella hinder och olika villkor."*

*"Inte utgå ifrån att alla kvinnor skall vara hemma och föda barn."*

Männen tar också upp attitydpåverkan, att "visa" på lyckade rekryteringar och att börja underifrån genom en konsekvent rekrytering utifrån kompetens. Män i de branscher som upplevs som manliga tar också upp vikten av att profilera företagen rätt på högskolan. Tre män tar upp att samhällets värderingar styr och att samhället har ett ansvar, när det gäller att undanröja hinder för kvinnor. Att samhället har ett ansvar för barnomsorg och att hitta skattetekniska lösningar som gör att det går att anställa hjälp i hemmet.

### **Företagsledaren och företagsledningens roll**

På en direkt fråga till företagsledaren hur han ser på sin egen och den egna ledningens roll när det gäller att vidta åtgärder för att gå mot en jämnare könsfördelning på högre chefsbefattningar svarar åtta av nio att ledningen har det yttersta ansvaret. Av de åtta säger fyra att det är "jag" som företagsledare som har det yttersta ansvaret. Detta svar är viktigt att ställa mot svaret om vem som äger problemet där endast en företagsledare säger att "det gör jag".

### **Påståenden i den allmänna debatten**

Företagsledarna har fått bemöta ett antal påståenden som ofta förekommer i den allmänna debatten.

*Kvinnor har dåligt självförtroende.* Sju av tio som bemötte påståendet tycker att kvinnor har dåligt självförtroende. En svarar:

*"Kvinnor har det ibland, bland män."*

De manliga företagsledarna definierar självförtroende som:

*"Att vara harmonisk, veta vad man kan och vill och står för. Det syns på folk."*

*"Att vara naturlig, att våga prata, kvinnor vågar inte det när de är med 20 män."*

*"Känna trygghet i det man faktiskt kan, att vara säker på det man gör."*

*Kvinnor vill inte ha och söker inte chefsbefattningar.* Fem av de tio som bemötte påståendet säger att kvinnor inte vill ha chefsjobb, fyra säger att kvinnor vill och en svarar att han inte vet. De ger i sina svar också sina uppfattningar om orsaker till varför inte kvinnor vill.

*"Kvinnor är rädda för att inte klara allting, män tänker att det ordnar sig alltid."*

*"Många kvinnor planerar och prioriterar familj, det gör att de inte är benägna att ta chefsjobb."*

*"Det är viktigt att satsa i unga år. Man måste synas mellan 25 och 32 år och satsa helhjärtat och det är under samma period som kvinnor väljer barn."*

En säger:

*"Ja det är ofattbart. Kvinnorna väljer bort bättre materiell standard och status men jag tycker att ogifta kvinnor är bättre."*

*Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera med män. Sju av de tio som bemötte påståendet anser inte att det är så, tre svarar att "så är det"!*

*"Skitsnack, vi konkurrerar på lika villkor, det handlar om att vara duktig och att ha egenskaper som passar."*

*"Nej, det är helt fel. Jag tror att kvinnor tar till detta som försvar när de inte fick jobbet."*

*"Ja i uppenbara konkurrenssituationer är det så."*

En man som svarar att kvinnor måste vara mycket kompetenta är samtidigt mycket kritisk till hur kvinnor tar sig fram på kompetens. Han säger också att kompetens inte räcker och att priset för kvinnor är mycket högt.

*"Kvinnor på chefsjobb är ofta mycket duktigare än män. Det finns kvinnor som går snabbt igenom hierarkin, de bara tar för sig, de gör det över stukade herrar och de blir aldrig förlåtna. De tar sig fram på kompetens och att de är arbetsvilliga. Jag har ett eget exempel, en kvinna som arbetar 20 timmar per dygn."*

Hur kvinnor än gör blir de fel! De måste vara mycket kompetenta för att de överhuvudtaget skall kunna konkurrera med män. Konkurrerar de på lika villkor utifrån kompetens upplever männen att de tar för sig på ett negativt sätt.

*Män väljer män.* Av de nio som bemötte påståendet säger sex att män väljer män. Skälen de anger är olika från att det inte finns några kvinnor att rekrytera till att det är enklast att välja en man. De tar också upp att det blir problem för män både som individer och som grupp om man väljer en kvinna. Att det blir en "körskonkurrens" som stör den etablerade gruppen.

*"Jag har aldrig haft någon kvinna att välja."*

*"Ja det är mest naturligt, man känner igen sig, är van med grabbarna i gruppen."*

*"Många män väljer klubben, de som duger är män."*

*"Ja det blir enklare så. När tjejer och killar kommer samman uppstår känslor. I botten ligger en rädsla för det okända, för känslomässiga relationer mellan kören."*

*"Om det kommer in en tjej i ledningsgruppen och hon tyr sig till en kille så blir det tufft för killarna som blir bortvalda."*

En säger:

*"Ite bland moderna människor. Moderna män känner sig trygga med kvinnliga melarbetare."*

"~~DET~~ HJÄLPA KVINNOR  
ÄR JU SOM ETT  
SKOTTI MÖRKRET!"



CH.

Väljer kvinnor också män? De män som tror att även kvinnor väljer män svara att det beror på att det är lättare att hitta kompetenta män. De kan också svara:

*"Ja, de har ingen annan att välja, alternativet är en oprövad kompis."*

Av de tre män som bemötte påståendet med att kvinnor väljer kvinnor är två klart kritiska till detta. De upplever att när kvinnor valt kvinnor har det blivit fel.

### Männens egna reflexioner

Här tar flera av männen upp kvinnornas tillkortakommande, hur kvinnor är.

*"Jag har letat efter en kvinna till min styrelse då många påpekat att det inte ser bra ut att vi inte har någon, men jag har inte hittat någon kompetent."*

*"Ambitiösa kvinnor är det värsta jag vet, en kvinna som inte kan erkänna att hon har fel."*

*"Det allra värsta jag vet är kvinnor som utnyttjar sin sexappeal, det ger en väldig baksmälla."*

*"Det krävs en grad av aggressivitet för att ta sig framåt. Kvinnor som betar sig aggressivt upplevs som jobbiga kärringar. Det är mer negativt runt aggressivitet om det är en kvinna."*

*"Föstens tonläge ibland hos kvinnor gör att de tappar i trovärdighet."*

*"Kvinnor belastar sig med historia, känner sig nedtryckta och blir försiktiga. De kan säga - 'om jag dammar i väggen så har jag visat att det inte går för kvinnor att lyckas'."*

*"Som man skulle jag önska att kvinnor skulle falla in mer på ett naturligt sätt."*

Några av männen tar också upp sitt eget tillkortakommande när det gäller kvinnor.

*"Jag är mer rädd för en aggressiv kvinna, jag vet inte hur jag skall hantera det."*

*"Det är svårt att ge en kvinna feedback på en bra arbetsinsats. Har en man gjort något bra så klappar jag honom på axeln och säger att det där gjorde du bra. Har en kvinna gjort något bra så är det lättare att ge henne en komplimang för att hon är smakfullt klädd istället för att ge henne feedback på vad hon gjort - 'snygg dräkt du har idag'."*

*"Män kan vara blyga för kvinnor, de kan inte säga till en kvinna. Vi har en sin man då får någon annan ta över. Människor är olika så det får man ha överseende med."*

Det är samma man som tar upp att män kan och får vara blyga för kvinnor som säger att han önskar att kvinnorna skulle falla in lite mer naturligt. Det går inte att tolka på annat sätt än att det är män som är människor. Människor som man skall ta hänsyn till som enskilda individer. Till kvinnor tas inte samma hänsyn utifrån ett individperspektiv. Kvinnor som grupp skall anpassa sig till det normala, bli som män.

Flera av männen tar upp att det skulle vara bra för männen personligen om det kom in kvinnor i deras ledningsgrupper.

*"Umgänget skulle lyfta med kvinnor i min ledning, vi skulle få in fler aspekter och mer stil på karlarna."*

*"Det kan vara bra för män att det kommer in kvinnor, då kvinnorna har mer 'koll' på stressituationen."*

*"Det är bra för killar att ha tjejer i gruppen. Det blir en helt annan stämning. Killarna blir mer polerade och eftertänksamma."*

Det går naturligtvis att tolka detta på flera sätt. En tolkning kan vara att männen faktiskt anser att det måste gynna dem själva om de skulle "släppa in" kvinnor i ledningsgruppen. En annan tolkning är att männen inte tror att kvinnor har något att tillföra verksamheten och att de då åtminstone måste tillföra männen något om de skall få tillträde.

Männen är medvetna om mäns brister, att män söker tjänster fast de inte har kompetens för den sökta befattningen och att de gör sig mer synliga än kvinnor genom att framhålla sig själva på ett inte alltid sanningsenligt sätt.

*"Män söker fast de är fullkomligt inkompetenta."*

*"De flesta män är uppfostrade till att göra nya saker och att 'hålla reklamtal' för sig själva, det gör att de blir synliga."*

*"Det finns fler exempel på tokiga karlar, men det förbinds inte med könet."*

Några av männen tar upp att de tycker att kvinnor är kompetenta. Men de visar också på det sätt de säger det att de har liten erfarenhet av att arbeta tillsammans med kvinnor. Deras erfarenhet av kvinnor som kompetenta kan de bära med sig från utbildningstiden.

*"Kvinnor på chefsjobb är ofta mycket duktigare än män"*

*"Jag tror att det är så att kvinnor, framförallt i manliga branscher är bättre, i min klass var tjejerna över snittet."*

Männen har insikt om kvinnors tuffare situation.

*"Det är inte bra för självförtroendet att vara i minoritet"*

*"Kvinnliga chefer bedöms hårt. Inte bara av män utan även av söna medsysstrar. Det finns en illvilja mot kvinnliga chefer."*

### Intervjuer med kvinnliga företagsledare

I följande avsnitt redovisas intervjuer med nio kvinnliga företagsledarna.

Den typiska kvinnliga företagsledaren har högskoleutbildning. Hon sökte sin första befattning och har under sin karriär sökt fler tjänster än hon blivit "handplockad" till. Hennes karriär har inte varit planerad på samma sätt som den manliga företagsledarens av det företag där hon varit anställd. Hon har inte heller erhållit samma utvecklingsmöjligheter och det är inte sannolikt att hon haft någon utlandstjänstgöring.

Det är dock troligt att hon haft en personlig relation till en eller flera personer, både i och utanför det företag där hon är anställd, som bidragit till att hon nått den position hon har idag.

Hon är eller har varit gift och har barn. Hon har och har alltid haft huvudansvar för familj och barn. När barnen var små löste hon eventuella problem med barnomsorgen på olika sätt – genom deltidsarbete, daghem, barnflickor eller med hjälp av någon nära anhörig.

### Det egna företaget

De kvinnliga företagsledarna har mellan 30 till 1300 anställda. Av de anställda är andelen kvinnor 16 till 66 procent. I medeltal har företagen 47 procent kvinnor. Företagsledningarnas storlek varierar från fyra till åtta personer. I fem av företagsledningarna finns mer än en kvinna. I den företagsledning som har förhållandevis flest kvinnor ingår sju personer varav fyra är kvinnor. Den slutsats man kan dra av detta är att det är av betydelse för representationen av kvinnor i företagsledning att företagsledaren är kvinna.

När det gäller rekrytering till högre chefsbefattningar är det även i kvinnornas företag vanligast att man internrekryterar och att det sker genom "handplockning". De kvinnliga företagsledarna anlitar externa chefsrekryterare vid rekryteringar utifrån men inte i lika stor utsträckning som de manliga företagsledarna. De kvinnliga företagsledarna är inte enbart positiva till externa chefsrekryterare. Fler tar upp erfarenheter av mindre lyckade rekryteringar som genomförts med hjälp av chefsrekryterare. Några tar också upp att de börjat söka mer via annons och alternativa rekryteringsvägar.

*"Jag brukar leta bland obefordrade kvinnor hos framgångsrika män."*

I sex av företagen ingår chefsplanering som en del i den långsiktiga verksamhetsplanen. Fem av företagen har kontinuerlig chefsutveckling. När det gäller andelen kvinnor som deltar har det företag som uppger flest kvinnor 50 procent som deltagare, företaget som kommer därefter uppger 25 procent kvinnliga deltagare. Ett par av företagen är så små att det inte är relevant att ha rutiner för chefsplanering och kontinuerlig chefsutveckling. Endast två av företagen har satsat på chefsutveckling enbart för kvinnor.

### Är den låga kvinnorepresentationen ett problem?

Sju av de nio kvinnorna tycker att det är ett problem.

*"Det är ett av de största problemen vi har i svenskt näringsliv. Vi lever på myten om att vi är jämställda. Redan där jobbar vi i motvind, vi behöver inte se problemet. Många frågor skulle lösas bättre i en miljö med både kvinnor och män."*

Flera tar upp problemet som ett resurs- och kompetensproblem och att det ytterst handlar om företagets lönsamhet. De tar också upp att de upplever att män inte förstår att det är ett lönsamhetsproblem. Två av kvinnorna ser det inte som ett problem.

*"Nej inte ett problem, snarare en möjlighet. Men det kan bli bättre, ge mer med fler kvinnor."*

*"Det har ju alltid varit så att männen haft VD-befattningarna. Man kan inte säga att varannan VD tjänst skall tillsättas med en kvinna. Det är en lång process, det behövs en generation till."*

### **Vem äger problemet?**

Majoriteten av kvinnorna säger att det är företagets problem och att problemet är kopplat till lönsamhet, något som de inte tycker att män förstår.

*"Det är företagsledningen som äger problemet men männen förstår inte lönsamhetsaspekten och vet inte hur de skall lösa problemet."*

Kvinnorna tar också upp problemet både som ett samhällsproblem och som ett individproblem. Som individproblem tycker de flesta att både kvinnor och män äger problemet. Två kvinnor belastar kvinnorna själva. De menar att kvinnor anpassar sig till den traditionella kvinnorollen, att de ställer upp på männen och tar huvudansvar för hem och familj vilket gör att de inte kan göra karriär på lika villkor som män.

### **Orsaker till den låga kvinnorepresentationen**

Vilka orsaker ser kvinnorna till den låga kvinnorepresentationen på högre chefsbefattningar? Kvinnorna ser inte sig själva som orsaken till den låga kvinnorepresentationen. Flera tar upp män som hinder, att män inte vill förändra och att män inte förstår att det handlar om lönsamhet.

*"Männen ser inte kvinnorna och förstår inte att bristen på kvinnor i chefsbefattningar har med lönsamhet att göra."*

*"Det är männen som sitter på makten. Männen har följt och rekommenderat varandra och trivs med varandra. Att ändra kräver något av männen, då är det enklare att ha det som det är."*

Några tar även här upp de traditionella könsrollerna, att kvinnor står tillbaka för män och prioriterar familjen.

*"Båda kan inte göra karriär och mannen har oftast en högre lön vilket gör att kvinnan står tillbaka för mannen."*

*"Kvinnan är hemma med barnen."*

En kvinna som inte tycker att det är något problem säger:

*"Tjejer är inte beredda att jobba tillräckligt hårt, är inte beredda att flytta till ett annat land. Det finns en gräns för det pris man vill betala för karriär."*

### **Nödvändiga åtgärder**

Vilka åtgärder tror de kvinnliga företagsledarna är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på högre chefsbefattningar? Här blir kvinnornas maktlöshet inför situationen tydlig. Majoriteten av kvinnorna tror inte att de kan påverka utan att först bevisa att de har något att tillföra. De säger att de inte duger då de jämförs med den manliga normen. De uppfattar sig som avvikande och att män inte kan värdera deras kompetens.

*"Vi måste hitta bevis för att kvinnor är bättre än män genom att analysera företaget och hitta bevis i kronor."*

*"Kvinnor duger inte utifrån den manliga normen."*

Kvinnorna upplever att män har svårt att se kvinnor annat än som hustrur eller sekreterare. Att kvinnorna bedöms kollektivt utifrån en förväntan om hur kvinnor skall vara. En kvinna som varit chef under många år uttrycker det så här:

*"Det mest anmärkningsvärda är att jag fortfarande ses som en representant för hela kvinnokollektivet."*

Konkreta åtgärder de tar upp är:

- \* Mentorskap, mest för männens utveckling så att de kan se kvinnor i andra roller än som hustru och sekreterare
- \* Nätverk för kvinnor där kvinnor får utbyta erfarenheter med andra kvinnor för att förstå sig själva i förhållande till den miljö de arbetar i
- \* Att när någon chef är tjänstledig ge en kvinna chansen att testa/pröva på chefsjobb
- \* Karriärplanering för kvinnor som tar hänsyn till familj och barn
- \* Lika lön för lika arbete, ökar kvinnors möjligheter till att ha råd med behövlig "markservice"
- \* Skattesystem som gör det möjligt att anställa barnflickor och städhjälp

### **Företagsledarens och företagsledningens roll**

På en direkt fråga till kvinnorna hur de ser på sin egen och på den egna ledningens roll, när det gäller att vidta åtgärder för att gå mot en jämnare könsfördelning på högre chefsbefattningar säger fem av de sex kvinnorna som besvarat frågan att de själva har det yttersta ansvaret. En kvinna säger:

*"Att jag finns här gör att det är lättare att få in fler kvinnor i organisationen, jag kan påverka att vi får in fler."*

### **Påståenden i den allmänna debatten**

De kvinnliga företagsledarna har liksom de manliga företagsledarna fått bemöta ett antal påståenden som ofta förekommer i den allmänna debatten.

*Kvinnor har dåligt självförtroende.* Majoriteten av kvinnorna anser inte att kvinnor har dåligt självförtroende men att kvinnor är mer självkritiska jämfört med män. Kvinnorna definierar självförtroende som:

*"Att tro på sig själv och sin kompetens, att vara trygg i sig själv."*

Flera av kvinnorna tar upp att de upplever att män har dåligt självförtroende. *Kvinnor vill inte ha och söker inte chefsbefattningar.* Sju av de nio kvinnorna bemötte påståendet med att kvinnor i lika stor utsträckning som män vill ha chefsjobb.

*"Det tror jag inte ett dugg på, alla vill inte men det vill inte alla män heller."*

*"Det stämmer inte, många kvinnor vill ha chefsjobb. Problemet är att villkoren inte alltid gör det möjligt för kvinnan att ta ett chefsjobb."*

En kvinna tar upp att vi skrämmer upp kvinnor så att kvinnor måste göra andra överväganden än män när de funderar på att söka chefsbefattningar.

*"Vi har skrämmer upp kvinnorna. När de skall söka ett chefsjobb tror de att de måste vara mycket duktigare än kollegan Kalle som de konkurrerar om jobbet med. Dessutom vet kvinnan att hon kommer att vara utpekad, upplyft på en estrad där hon kommer att bedömas utifrån andra och hårdare kriterier i förhållande till en manlig chef."*

En kvinna bemötte påståendet med att det kan vara så men att det har med förväntningar att göra, att kvinnor inte förväntas eller uppmuntras att söka chefsbefattningar. En annan kvinna säger:

*"Ja, jag tror att det är så. Kvinnor tror inte att de klarar av ett chefsjobb. En kille satsar och hoppas att det går bra. En kille får mer uppbackning vid misstag. Om en kvinna säger man 'titta nu, det där klarade hon inte av'."*

*Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera med män.* Här bemötte majoriteten av kvinnorna påståendet med att kvinnor som lyckas ta sig till högre chefsbefattningar är otroligt duktiga. En tar upp påståendet som en myt.

*"Nej, det tror jag inte på, det är en myt."*

*Män väljer män.* Alla svarar att så är det. Män väljer någon de känner igen sig själva i och som de vet vad de kan förvänta sig av. Några av kvinnorna upplever att det blir problematiskt för män om kvinnor finns med i konkurrensen om attraktiva arbeten.

*"Vi hade en vända här. Vi var två, en man och jag som var intresserade av ett uppdrag. Mannen såg sig som självklar men jag var mest kompetent. De var tvungna att välja mig. Det var en stor prestigeförlust för mannen och det var svårt för männen som blev tvungna att välja mig."*

Kvinnor väljer också män. Kvinnorna bemötte detta påstående mycket olika. En svarade att "ja, jag väljer kvinnor när jag kan utifrån kompetens", en annan kvinna svarade att "det kan finnas skäl till att välja en man då valet annars kan vara att välja en kvinna som betar sig som en man".

### Arbetslivets villkor

Anser kvinnorna att arbetslivets villkoren är lika för kvinnor och män? Åtta av de nio kvinnorna anser inte att kvinnor och män arbetar på lika villkor. Underrepresentationen av kvinnor på chefsbefattningar är det yttersta beviset för att villkoren är olika. Gemensamt för många av kvinnorna är att de upptäckt sent i sin karriär att villkoren är olika. Ofta har insikten kommit i samband med någon speciell händelse.

*"Vår verksamhet i kris har fått upp ögonen på mig. När vi gjorde omorganisationer kom det in män som inte hade erfarenhet av att samarbeta med kvinnor. Männen tog över och kvinnorna åkte ut."*

En kvinna som svarar att hon personligen aldrig haft några problem visar i sitt svar att hon är medveten om att kvinnor arbetar under andra villkor, hon säger:

*"Jag vill vara en bra förebild. Jag tror att jag hjälpt många kvinnor att våga söka chefsjobb. Kvinnor är rädda för att misslyckas då de vet att kvinnor inte får samma förutsättningar och är mer påpassade än män som chefer."*

De kvinnliga företagsledarna tar också upp att de kan ha nytta av sin minoritetssituation.

*"Det finns utvecklade beteenden, rutiner och rörelsemönster som är gjorda av män för män. Jag blir inte stoppad i ett fack, det gör att jag kan bidra till att dåliga beteenden och rutiner bryts. Det är bra även för män som jag upplever inte heller trivs."*

### Utveckling enbart för kvinnor

Ingen av kvinnorna har deltagit i någon chefsutveckling enbart för kvinnor under sin karriär. Två kvinnor har deltagit i chefsutvecklingsprogram med mentorskap där även män varit deltagare som mentorer. Båda uppger att det haft stor betydelse i deras karriär. En tar upp att hon haft ett viktigt stöd i sin mentor och den andra säger att hon aldrig haft det arbete hon har idag om hon inte deltagit i chefsutvecklingsprogrammet.

"IBLAND ÖNSKAR  
JAG ATT KVINNOR SKULLE  
FALLA IN PÅ ETT MER  
NATURLIGT SÄTT...."



### **Kvinnornas syn på sig själva som företagsledare**

Samtliga är mycket nöjda med sitt eget chefskap. De kopplar sitt sätt att leda till de goda resultat de har i sina verksamheter. De beskriver sitt chefskap ganska lika, att det handlar om att skapa motivation och ansvarstagande hos sina medarbetare. De säger att de stöttar, involverar, ger ärlig feedback och tar i problem. Att de med stor respekt för individen, bygger relationer som gör att deras medarbetare vänder sig till dem i förtroende. Att de är bra på att fatta beslut och att de vågar ta risker. De tar också upp att de är prestigelösa och kan erkänna om de haft fel. När det gäller hur de organiserar sina verksamheter så tar flera upp att de undviker att bygga hierarkier. Att de arbetar mer för att öppna upp låsta revir och för att skapa samarbete över gränser.

### **Kvinnornas egna reflexioner**

Kvinnorna tar på olika sätt upp sin utsatthet, att det är svårt att vara ensam kvinna och att de känner sig- och behandlas annorlunda. Att de bedöms utifrån en förväntan om hur kvinnor skall vara och inte utifrån de resultat de faktiskt uppnår. De tar upp att kvinnor måste iaktta mer, lyssna mer och lägga strategier. Strategier, som utgår ifrån att de förstår spelreglerna, så att de får igenom viktiga beslut och når de resultat de vill uppnå.

De framhåller sig själva som kompetenta. De tycker att kvinnor misslyckas mer sällan än män. Att det inte beror på kompetens om kvinnor misslyckas utan mer på att kvinnor inte fått förutsättningar och stöd för att klara sin chefsroll.

Kvinnorna tar också upp frågor om etik och moral. De upplever att kvinnor har ett annat tänkande och agerande när det gäller etik och moral.

*"Den 'låga' etik och moral som präglat arbetslivet under 80-talet har vi inte råd med. Kvinnor har en annan moral som behövs för att vi skall få en rätsida på samhället igen."*

Kvinnorna är kritiska till män. De tycker att män inte ser kvinnor som kompetenta medarbetare, att män väljer män och att när de undantagsvis väljer en kvinna, rekryterar en kvinna som de känner igen sig själva i utifrån den manliga normen. Att de rekryteringarna ofta blir fel då förväntningarna på kvinnan är att hon skall vara och agera utifrån en föreställning om hur kvinnor är, och inte utifrån sin likhet med män vilken de faktiskt rekryterat in henne på.

Kvinnorna tycker att det finns många män som inte fungerar i sina chefsroller men att de i mycket större utsträckning än kvinnor som inte fungerar i sina chefsroller får vara kvar i sina befattningar eller till och med befordras.

*"Av 100 män skulle lätt 20 till 30 utkonkurreras av kompetenta kvinnor om kvinnorna fanns med i rekryteringsbasen."*

Kvinnorna påtalar vikten av positiva förebilder i det egna könet. Kvinnor har idag få förebilder som visar att även kvinnor kan lyckas i en hög chefsbefattning. De tar ofta upp "negativa bilder" av chefer, både kvinnor och män, som de inte ser som förebilder men som hjälpt dem att se hur de inte vill vara.

*"Min drivkraft är att jag sett så många dåliga jobb av manliga chefer. Jag har tänkt kan han så kan väl jag."*

Kvinnorna lider brist på konstruktiv feedback. Även om många kvinnor tar upp att alla generellt får för lite feedback oberoende av om man är man eller kvinna, blir det uppenbart att kvinnornas brist på konstruktiv feedback gör att de inte vet hur de upplevs och är värderade i företaget. Män får outtalad feedback av "systemet" genom att de vet att de kommer att erbjudas utveckling och befordran i den takt som företaget anser lämpligt. En man uttryckte det på följande sätt:

*"Jag har aldrig ifrågasatt min egen kompetens. Jag har alltid litat på att någon vet bättre än jag när det är dags för mig att ta nästa steg i karriären."*

Kvinnors brist på konstruktiv feedback leder till att de, trots att de upplever sig som kompetenta, kan tveka inför ett beslut att gå vidare i karriären då de inte vet hur företaget uppfattar deras kompetens och arbetsinsatser. Kvinnorna tror också att män inte kan värdera deras kompetens vilket komplicerar deras situation ytterligare. Den osäkerhet som kvinnor känner kan misstolkas som att de har dåligt självförtroende.

Kvinnorna är medvetna om att även män har det tufft och att det finns ett maktspel som män måste följa för att ha framgång.

*"Om män misslyckas förlorar de allt både ekonomiskt och socialt."*

*"Du måste visa lojalitet med makten för att få stöd från makten. Har du stöd från makten är det fritt fram att gå."*

Kvinnorna vill inte ha kvotering då de tror att kvotera är lika med att ge avkall på kompetens. Kvinnorna vill veta att de fått ett uppdrag eller en befattning utifrån den kompetens de faktiskt har.

*"Jag hatar att bli tillfrågad om ett styrelseuppdrag bara på grund av att jag är kvinna, det är förnedrande."*

### **Vilka uppfattningar delar kvinnor och män och vilka uppfattningar skiljer dem åt?**

Kvinnor och män delar uppfattningen om den konstanta bristen på kompetenta chefer. Att det finns ett antal chefer som är rekryterade till chefsbefattningar som inte borde vara chefer och att det finns fler män än kvinnor som inte fungerar i sina chefsroller. Att de män som inte fungerar i sina chefsroller förmodligen skulle kunna bytas ut mot mer kompetenta kvinnor om kvinnor befordrades och utvecklades på samma sätt som män och därmed fanns med i rekryteringsbasen.

Uppfattningar som skiljer kvinnor och män är fler. Det gäller lönsamhet, kompetens, familj och karriär och kvinnors vilja och förutsättningar att rekryteras till chefsbefattningar. I följande avsnitt behandlas dessa skillnader.

Kvinnorna ser den låga kvinnorepresentationen på högre chefsbefattningar som ett lönsamhetsproblem. Fem av männen tar upp problemet som ett resurs- och kompetensproblem vilket kan tolkas som ett lönsamhetsproblem. Men ingen av männen tar upp lönsamhetsaspekten som det primära. Flera av kvinnorna påtalar att män inte ser eller förstår att det är ett lönsamhetsproblem.

Kvinnorna upplever sig själva och andra kvinnor som kompetenta medan männen ser kvinnor som bristfälliga på olika sätt. Männen säger att det inte finns några kompetenta kvinnor. Kvinnorna tycker att män inte kan bedöma deras kompetens och att kvinnors kompetens är lägre värderad utifrån den manliga normen. Några av männen som har egna erfarenheter av att samarbeta med kvinnor på jämställd nivå tycker att kvinnor är minst lika kompetenta som män.

Männen tar i mycket större utsträckning upp familjen som hinder och då som hinder för kvinnor, än vad kvinnorna gör själva. Anmärkningsvärt är att det endast är kvinnor som bedöms få konsekvenser av att bilda familj och skaffa barn. Det är till och med så att när männen beskriver familjen som hinder, framställs det som om det endast är kvinnor som bildar familj och skaffar barn.

Männen anser att kvinnor inte vill ha chefsbefattningar, medan kvinnorna klart deklarerar att kvinnor vill bli chefer i lika stor utsträckning som män. Männen tar upp att det inte finns några kompetenta kvinnor att rekrytera, medan kvinnorna säger att det finns minst lika många kompetenta kvinnor att rekrytera som män, men att de utkonkurreras av mindre kompetenta män. Männen har "handplockas" till olika befattningar genom sin karriär, medan kvinnorna i större utsträckning får söka befattningar. När det gäller rekrytering till en högre chefsbefattning, så sker den oftast genom "handplockning" och mycket sällan i en öppen process, där intresserade personer kan söka befattningen, vilket gör att kvinnor inte kommer ifråga på samma sätt som män.

### **Mäns och kvinnors skilda föreställningar**

De manliga företagsledarna har liten egen erfarenhet av att samarbeta med kvinnor på jämställd nivå. Endast en av de elva vi intervjuat har en kvinna i sin ledning. De frånvarande kvinnorna lämnar fritt spelrum för föreställningar om kvinnor.

Männen har föreställningar om kvinnor, de *tror* om kvinnor, att kvinnor inte vill ha chefsjobb och att orsakerna till detta finns hos kvinnorna själva. Då männen har tolkningsföreträde i arbetslivet är vad de tror lika med det som är "sant". Kvinnor värderas och bedöms av män i arbetslivet utifrån en manlig norm. Männen ser kvinnor som bristfälliga på olika sätt, från att de saknar kompetens till att de inte vågar och inte vill ta ett chefsansvar. Familjen ses som ett av de största hindren för kvinnor. Männen anser att det är svårt för kvinnor att kombinera familj och karriär. Den låga kvinnorepresentationen vill männen hitta förklaringar till utanför sig själva. Det gör att majoriteten av männen ser problemet som kvinnors. Samtidigt vet männen att det är de själva och deras ledningar som måste initiera och stödja en förändring mot ett mer jämställt arbetsliv.

Att de flesta män inte ser det som sitt eget och företagets problem måste tolkas, som att de inte tror att en ökad kvinnorepresentation på högre chefsbefattningar är viktig för företaget eller för företagets lönsamhet. Många av de intervjuade företagsledarna säger att de är nöjda med den ledning de har och att de inte kan se vad en ökad kvinnorepresentation skulle tillföra verksamheten.

I några av företagen finns en annan syn på frågan. I dessa företag har man genomfört satsningar med mål att öka andelen kvinnor på chefsbefattningar.

Det finns en föreställning hos männen av att kvinnor kommer att skapa problem, i ett som de upplever väl fungerande system. Kvinnor ställer andra frågor och värderar saker annorlunda. Kvinnor ses också som ett hot mot den rangordning som männen etablerat. Kvinnor antas rangordna annorlunda. Män ser det som viktigt att upprätthålla den maktfördelning som är uppgjord mellan dem.

De kvinnliga företagsledarna grundar sina uttalanden på faktiska erfarenheter av att arbeta med män och kvinnor. Alla kvinnor som gjort karriär har tagit sig upp i hierarkin genom samverkan med män. Kvinnorna har varit tvungna att identifiera och lära sig mäns spelregler och sätt att vara och agera för att nå egen framgång.

Utifrån de intervjuade kvinnornas egna erfarenheterna tycker kvinnorna om män. Kvinnorna är kritiska till att män inte ser att kvinnors låga representation är ett dåligt resursutnyttjande och att det ytterst handlar om företagets lönsamhet. Kvinnorna anser att de har mycket att tillföra men att de inte får tillträde och att de oftast är män som hindrar dem. De tycker att män väljer män trots att de är väl medvetna om att män många gånger inte har kompetens för den befattning som erbjuds. Kvinnorna tycker inte att det är kompetens som styr vid rekryteringar utan att män väljer någon de kan identifiera sig med och som de vet vad de kan förvänta sig av.

Kvinnorna uppfattar sig- och uppfattas av män, som annorlunda. De upplever att män inte vet hur de skall bemöta dem. När kvinnor får tillträde till ledningsgrupper uppstår problem, då kvinnor ställer andra frågor och skapar förvirring i ett fungerande manligt system, hävdar de intervjuade kvinnorna.

Att män tror om kvinnor och att kvinnor tycker om män blottar *bristen på dialog* mellan kvinnor och män i arbetslivet.

Män har inget behov av dialog då de tror om kvinnor utifrån deras tolkningsföreträdare är "sant". Kvinnor har ett behov av dialog men avstår från den, då de vet att de kommer att uppfattas som problemskapare eller i värsta fall som problemet i sig om de påtalar vad de tycker.

Tydlig blir också *bristen på kunskap* om de faktiska orsakerna till kvinnors underrepresentation på chefsbefattningar. Framförallt är det män som är omedvetna och behöver ta till sig den kunskap som idag finns att hämta bland annat från forskning inom området. Utan den kunskapen kan män i chefsbefattningar inte leda och ta tillvara alla sina medarbetares kunskaper och erfarenheter fullt ut oberoende av om medarbetarna är kvinnor eller män.

Bristen på *kunskap* och *dialog* gör att både män och kvinnor varje dag bidrar till att upprätthålla de strukturer som särbehandlar kvinnor utifrån en manlig

norm. Särbehandlingen av kvinnor leder till att kvinnor inte kan konkurrera med män på lika villkor och att företagen inte kan ta tillvara sina resurser fullt ut. Med stor sannolikhet påverkar denna misshushållning med resurser företagets lönsamhet negativt.

## 5.2 Intervjuer med kvinnor på väg i karriären

I detta avsnitt redovisas intervjuer med sju kvinnor som av sin kvinnliga företagsledare bedöms ha en potential för att kunna rekryteras till en hög chefsbefattning. Frågorna de fått besvara är i princip de samma som de frågor som företagsledarna fått. I stort stämmer svaren med de kvinnliga företagsledarnas.

Kvinnorna finns på specialistbefattningar och chefsbefattningar med underställd personal. Ett par är mycket unga, men alla har minst fem års arbetslivserfarenhet. Samtliga har högskoleutbildning. De har hittills i sin karriär sökt fler befattningar än de blivit "handplockade" till. Två har haft någon eller några personer, i eller utanför det företag där de är anställda, som bidragit till att de nått den position de har idag. De flesta uppger att de haft goda förebilder i chefer som de upplevt som lyckade i sina karriärer. Samtliga anser att de har den kompetens de behöver i förhållande till den befattning de har idag. Samtliga har en förväntan på en fortsatt karriär. Ingen av kvinnorna har en utvecklingsplan som gör att de vet hur företaget ser på deras fortsatta karriär. Några tar upp att de fått signaler som tyder på att de är intressanta, att det finns outtalade idéer om deras framtid i företaget. Endast en kvinna har deltagit i ett utvecklingsprogram enbart för kvinnor. Sex av kvinnorna uppger att de är positiva till utvecklingsprogram för enbart kvinnor.

*"Ett måste, vi måste erkänna att vi har en jättesned fördelning. Idag kan ingen säga nej till utvecklingsprogram för kvinnor."*

### Arbetslivets villkor

Anser kvinnorna att arbetsvillkoren är lika för kvinnor och män i arbetslivet? Här svarar kvinnorna utifrån sina faktiska situationer. En kvinna som inte har barn svarar:

*"Om man som jag är i karriären är det sällsynt att inte leva ihop med någon som inte är det. Vem skall ta smällen vid eventuella barn? Idag är det mer accepterat att kvinnan gör det och det leder till olika villkor. Skulle min man ta pappaledigt där han är idag skulle han snart vara ute från den arbetsplatsen."*

En annan kvinna svarar strikt utifrån arbetssituationen.

*"Hade jag varit kille hade det varit självklart att jag skulle ha en hög chefsbefattning inom fem år. Då jag är tjej finns det ett motstånd till mig redan som arbetsledare."*

'YNGRE KVINNOR ÄR  
MER LIKA MÄN ...  
ÄN TVÄRT OM"...



CH.



När det gäller respekt tar samma kvinna upp att hon fått lägga mycket energi på att bli lyssnad till och för att bli respektfullt bemött. Hon menar att kvinnor måste markera mer utifrån den position de har och bevisa att de duger. En annan kvinna säger:

*"Vi har ingen jämställdhet. Kvinnorna måste visa att de kan och män är nedlåtande mot kvinnor."*

Att representationen av kvinnor på chefsbefattningar är så låg ser kvinnorna som ett bevis för att villkoren är olika. På en fråga om kvinnorna tycker att kvinnor är en outnyttjad resurs svarar de flesta att det är så.

*"Ja, jag ser det i mitt jobb. Många män är mindre bra medan många kvinnor är mycket duktiga. Det finns inga halvkompetenta kvinnor men det är ganska vanligt bland män."*

*"Ja, jätteduktiga tjejer hörs och syns inte då killarna skriker högst och marknadsför sig själva bättre."*

### Är den låga kvinnorepresentationen ett problem?

Här tar samtliga kvinnor upp att det skulle ge ett bättre resultat med fler kvinnor på chefsbefattningar. De flesta ser det som ett resurs- och kompetensslöseri.

*"Kvinnorna är en outnyttjad resurs, det är ett kompetensslöseri. Jämför USA och Sverige i idrott. USA slår Sverige i de flesta idrottsgrenar på grund av ett större urval. Det finns många välutbildade kvinnor som inte är med i rekryteringsbasen."*

### Vem äger problemet?

Här svarar kvinnorna olika. Fyra ser det som företagets problem. En ser det som ett samhällsproblem och två tar upp att det delvis är kvinnors problem att kvinnor inte kan ställa upp på villkoren och att kvinnor prioriterar familjen.

### Orsaker och nödvändiga åtgärder

Vilka är orsakerna till den låga kvinnorepresentationen och vilka åtgärder är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på högre chefsbefattningar? Här skiljer sig inte kvinnornas uppfattningar nämnvärt från de kvinnliga företagsledarnas. När det gäller orsaker är skillnaden den att kvinnorna, som idag finns längre ner i organisationen, tar upp att kvinnors pris för att göra karriär är för högt, att det finns andra värden i livet och att det handlar om att "få ihop hela livet".

*"Yrkesarbete är inte lika med livet. Jag förväntas att offra hela mig själv och min familj."*

När det gäller åtgärder tar de förutom de åtgärder de kvinnliga företagsledarna föreslår upp att:

- \* öka kunskaperna om de bakomliggande orsakerna till att kvinnor och män inte konkurrerar på lika villkor
- \* utveckla organisationer så att de kan ta tillvara både kvinnors och mäns kunskaper och erfarenheter
- \* satsa på chefsutvecklingsprogram för kvinnor
- \* redan vid anställning ha en klar utvecklingsplan
- \* införa flexibla arbetstider
- \* tillhandahålla hjälpmedel så att vissa delar av arbetet går att göra hemifrån
- \* erbjuda andra förmåner utifrån kvinnors behov

### **Påståenden i den allmänna debatten**

Kvinnorna har fått bemöta samma påståenden som företagsledarna. Deras svar stämmer väl överens med vad de kvinnliga företagsledarna svarat.

När det gäller självförtroende tar de upp att kvinnor har ett annat beteende som gör att de kan uppfattas som osäkrare än de är.

*"Kvinnor ber istället för att beordra. Jag kan säga 'det vore bra om du kunde titta på detta en gång till' när jag menar att det här måste du kontrollera om jag skall godkänna det. Det kan uppfattas som att jag är osäker."*

### **Kvinnornas egna reflexioner**

Flera tar upp att de inte får vara som de är, att de uppfattas som annorlunda, att de bedöms utifrån en förväntan på hur kvinnor skall vara och att de inte får det stöd de behöver för att växa in i sina roller i arbetslivet.

*"Kvinnors annorlunda beteende leder till att de uppfattas och behandlas olika. Det i sin tur leder till att kvinnor blir osäkra i sina roller. Några exempel. Jag hade kallat till ett möte. Då kommer det fram en man till mig och ger mig sitt visitkort för att jag inte ska stava hans namn fel i protokollet. Han tar för givet att jag är sekreteraren. Det ringer på telefonen och någon frågar efter Mr X. Jag svarar att det är jag, då säger personen att han vill tala med min chef. Upprepade händelser av den här typen gör att du blir osäker. Min man har samma utbildning. Han tas på allvar och får växa in i sin roll och blir säkrare och säkrare. Var skall jag få den säkerheten ifrån."*

*"Jag försöker bevara min kvinnlighet, att lyssna, mjukhet och medmänsklighet. Men det är en svår balansgång mellan detta och att få gehör och genomslagskraft."*

Kvinnors situation är omöjlig, samtidigt som de bedöms utifrån en förväntan om hur kvinnor skall vara bedöms de hårt om de är för "kvinnliga".

*"Vi skall vara könsneutrala. Kvinnor får inte vara kvinnor men män får vara män. Alla fördömer kvinnor som agerar som kvinnor."*

Kvinnorna är mycket medvetna om att de inte får "utnyttja" att de är kvinnor. Att det av kvinnor kan uppfattas som "illojal" konkurrens. Vad män tycker får illustreras av den man som är citerad tidigare i kapitlet.

*"Det allra värsta jag vet är kvinnor som utnyttjar sin sexappeal, det ger en väldig baksmälla."*

Kvinnorna tar upp betydelsen av förebilder som de kan identifiera sig med.

*"Att vi har en kvinna som VD är viktigt. Hon visar att kvinnor kan gå hur långt som helst."*

*"Unga kvinnor har få förebilder. Det är svårt att identifiera sig med en del kvinnor som nått toppen, kvinnor som uppfattas som karriärister och sätter arbetet före allt annat. Vi tänker – måste man bli en sån där?"*

De är liksom de kvinnliga företagsledarna mycket kritiska till att män inte förstår att det är lönsamt att ta tillvara kvinnors kompetens. Här blir också kvinnornas maktlöshet påtaglig. De vet inte hur de skall nå män och de tror inte att män vill ha någon förändring.

*"Männen måste förstå att kvinnor är en resurs och att det handlar om lönsamhet. Jag vet inte hur man kan nå dem men jag tror att uppmärksamhet i media skapar uppmärksamhet i ledningen."*

De är inte alltid så imponerade av män som chefer.

*"Det finns en större andel dåliga manliga chefer men de har lättare att sitta kvar än dåliga kvinnliga chefer."*

*"Det är för mycket snack och revirtänkande och för mycket bluff i verksamheten. Kvinnorna kommer långt på kompetens, killarna kommer långt på att snacka."*

Några kvinnor tar upp att de tycker att de enkönade miljöerna i toppen på pyramiderna är perversa och att miljön påverkar män negativt.

*"Det är sjukt med enkönade miljöer. Mäns homosocialisering är pervers. Den påverkar männen negativt, de blir sämre människor. Det är en destruktiv miljö som påverkar kreativiteten och förmågan till prestation."*

Det finns en uppfattning hos kvinnorna om att män är rädda för kvinnor av olika skäl.

*"Män är rädda för kvinnor. Kvinnor är så arbetsamma, ambitiösa och smarta på grund av sin intuition. Det blir mystifierat, hur kan hon fatta beslut utan fakta, hon anar saker hon inte ser, hur är det möjligt."*

*"Kvinnor rangordnar inte lika som män, hon kan komma in och se hur lös hans position är – in med kärringar och 'slå splitt' bland gamla kompisar. Det blir könskonkurrens och kärringar snackar, dessutom blir det rörigt."*

### **Mäns föreställningar hindrar förändring**

I stort sett stämmer dessa kvinnors uppfattningar och upplevelser med de kvinnliga företagsledarnas. De är lika kritiska till att män inte förstår att ta tillvara kvinnors kompetens och att män inte ser den låga kvinnorepresentationen ur ett lönsamhetsperspektiv.

De har alla en förhoppning om en fortsatt karriär samtidigt som de klart uttrycker sin maktlöshet inför möjligheten att män skall arbeta för någon förändring. Bevisbördan, säger en kvinna, ligger hos kvinnorna. Det är kvinnorna som vill förändring.

När det gäller vem som äger problemet är det viktigt att se att när kvinnorna tar upp att de äger problemet gör de det utifrån sin relation till företaget och de villkor som råder för att göra karriär. Majoriteten av de manliga företagsledarna, som tar upp problemet som kvinnornas gör det utifrån en föreställning om kvinnor som bristfälliga, att kvinnor inte har rätt utbildning, att de inte vill och vågar och att de väljer något annat till exempel att de prioriterar barn och familj före karriär. Mer sannolikt är att kvinnorna ser på sin möjlighet att göra karriär ur ett realistiskt perspektiv. De har tagit emot "signalerna". För att göra karriär måste du offra allt annat. Du måste vara på jobbet och det går inte att kombinera med barn och familj. Värt att notera är att samtliga företagsledare som är män har barn och familj. De har inte behövt välja bort familjen. Många av männen uppger också att de haft mycket stöd av sin familj, att familjen betydtt mycket för deras möjligheter att göra karriär.

### 5.3 Intervjuer med chefsrekryterare

I detta avsnitt redovisas intervjuer med sju chefsrekryterare, tre kvinnor och fyra män. Samtliga har lång erfarenhet av rekryteringsarbete. Storleken på de företag de arbetar i varierar från enmansbolag till stora internationella koncerner. De tar uppdrag från stora och medelstora företag och har majoriteten av sina kunder i den privata sektorn. I medeltal slutför de 17 rekryteringsuppdrag per år varav tio procent är kvinnor. De manliga chefsrekryterarna tror inte att det har någon betydelse vilket kön chefsrekryteraren har för möjligheten att rekrytera kvinnor till högre chefsbefattningar. De kvinnliga chefsrekryterarna tror att det är av betydelse att de själva är kvinnor.

*"En kvinna kan föra den 'kvinnliga talan'. Jag har ett kvinnligt kontaktnät och att jag är kvinna gör att kvinnor vågar ringa."*

*"Ja, en kvinnlig chefsrekryterare kan värdera kvinnors kompetens."*

#### **Rekryteringsuppdraget**

När de får rekryteringsuppdraget från uppdragsgivaren finns frågan om kön sällan eller aldrig med. Samtliga kvinnliga- och tre av de manliga chefsrekryterarna tar själva upp frågan om kön. Två av männen säger att de gör det som en parameter bland andra.

*"Jag måste veta vad uppdragsgivaren ser för kandidat framför sig."*

Fem av de sju chefsrekryterarna tycker att det är svårare att få gehör för en kvinnlig kandidat hos sin uppdragsgivare.

*"Ja, svart på vitt, lika söker lika."*

*"Ja, det krävs andra argument."*

Vilka är uppdragsgivarens vanligaste argument för och mot en rekrytering av kvinnor till högre chefsbefattningar? Argumenten för är färre än argumenten mot. Argument för som chefsrekryterarna hört:

*"Det är mycket grabbar och gubbar här, det skulle vara bra med en tjej."*

*"För att vi kanske borde ha någon tjej i ledningen."*

Argument mot som de kvinnliga chefsrekryterarna har hört:

*"Det går inte! Vi lever på en myt att kvinnor inte klarar andra kvinnor. Även kvinnor är skeptiska till att få en kvinnlig chef."*

*"Det är så vansinnigt mycket kvinnor här, kvinnor som skall leda kvinnor, det blir lätt hönsgård."*

*"Det är så oerhört mansdominerat och tufft här. Ta in en kvinna, vi har problem ändå."*

Argument mot som de manliga chefsrekryterarna hört:

*"Tjejer kan inte leda tjejer. Delvis har jag den uppfattningen själv. Ingen har sagt att de vill ha en kvinna!"*

*"Det blir så svårt och knöligt när hon skall vara hemma med barn rätt som det är."*

Argument mot rekrytering av kvinnor till högre chefsbefattningar, handlar om kvinnorna som individer och då som bristfälliga eller problemskapande.

När det gäller frågan om kvinnor oftare tackar nej till erbjudna chefsjobb svarar fyra att det inte är så och tre att det är så.

*"Nej, inte på hög nivå. Kvinnorna har redan bestämt sig, de vill bli chefer."*

*"Nej, inte dom som löper hela linan ut. På ett tidigare stadium kan de tacka nej. Det beror på att de inte ser någon möjlighet, de får inte ihop det med familjen."*

*"Ja, de ställer inte upp på männens villkor. Kvinnorna startar eget, de vill vara oberoende, då kan de ha både barn och jobb."*

*"Ja, den vanligaste orsaken, 'är det värt priset', har vi våra liv till att stå 'stand by' 15 timmar om dygnet?"*

Vid uppföljning av rekryteringsuppdraget uppger sex av de sju chefsrekryterarna att uppdragsgivaren är minst lika nöjd med rekryteringen av en kvinna som med rekryteringen av en man.

*"Ingen skillnad, de kan vara förvånade att det går så bra."*

En man säger:

*"Där det inte fungerat till 100 procent har det inte berott på kvinnan."*

### **Chefsrekryterarnas egna uppfattningar**

Tre av de fyra manliga chefsrekryterarna tycker att det är ett problem att vi har så få kvinnor på höga chefsbefattningar i Sverige. Den man som inte tycker att det är något problem beskriver problemet som kvinnornas.

*"Nej, jag tycker inte det, men jag inser att det är ett problem för kvinnor, de tycker att de är ojämnt och orättvist behandlade. Jag tror inte att det skulle bli någon skillnad med fler kvinnor. Det handlar om att skapa lönsamhet. Jag har själv haft både kvinnor och män som chefer och inte upplevt någon skillnad. Det handlar inte om kvinnor och män utan om kompetens."*

Av de tre som tycker att det är ett problem säger en att det är ett nationalekonomiskt problem. De andra två säger:

*"Det är ett utestängande av en enorm begåvningsreserv."*

*"Många kvinnor har lättare att få ut mer av personalen."*

Samtliga kvinnliga chefsrekryterare anser att det är ett problem. De svarar:

*"Det handlar om att tillgodose kunden. Att ha bättre beslutsunderlag och en bättre arbetsituation som leder till en bättre lönsamhet."*

*"Det är viktigt med mångfald, bättre beslutsunderlag, bättre beslut, krasst ekonomiskt."*

*"Det är totalt fel, det passar inte i vår tid. Det är 1993 och inte 1893. Männerna har makten och fortsätter att behålla den. Vad säger vi till våra barn? Vad säger männen till sina döttrar? Hur i all världen kan män vara motståndare till kvinnor?"*

Som orsaker till den låga kvinnorepresentationen tar de manliga chefsrekryterarna upp:

*"Hittills har det varit starkt konkurrensinriktat. Det är främmande för kvinnor."*

*"Kvinnor bortsållas mellan första befattningen och steget till nästa. Många slåss om nästa steg. Kvinnan kommer till korta, talar inte om att hon vill. Killen har kanske till och med hotat med att sluta. Har hon bara gått hem en enda gång för barn är hon borta i konkurrensen."*

*"Det är en jämställdhetsfråga att ha råd att hyra in hjälp hemma. Två som arbetar orkar inte ta all markservice."*

*"Vi prioriterar machosamhället. Det handlar om makt och socialt arv. En tung tradition där mannen har ansvar för familjens uppehälle och där kvinnan skall vara innanför hemmets grindar."*

*"Vi präglar våra barn, de leker könsbundna lekar, de fällas in."*

De kvinnliga chefsrekryterarna tar upp:

*"Oförmåga att identifiera kompetens."*

*"Kvinnors prestationsångest, att klara allt att vara omtyckt av alla."*

*"Männen släpper inte in kvinnor."*

*"Kvinnor har inga förebilder. Kvinnors tvivel på att de klarar av chefsjobb leder till att de tackar nej."*

### **Nödvändiga åtgärder**

Här redovisas åtgärder som chefsrekryterarna tror är nödvändiga om man vill rekrytera fler kvinnor till högre chefsbefattningar.

*"Vid rekryteringar beskriver vi kraven tydligt istället för att beskriva jobbet, som jag tror skulle leda till att fler kvinnor var intresserade."*

*"Ta bort mytbildningen om vad chefsjobb är. Det går att sköta ett chefsjobb mellan åtta och fem. När jag ställt frågan 'vad säger du om en tjej', har jag fått svaret 'det här är inget åtta till fem jobb'."*

*"Identifiera de som har goda ledartalanger."*

*"Att våga testa och tjäna pengar. Det är en stor fördel att ha beslutsfattare som kan identifiera sig med kunden och kundens behov."*

*"Mest effektivt, ifrågasätt kravprofilen, det måste göras rätt från början"*

*"Att de som rekryterar har kunskap och ett ärligt syfte att komma till rätta med snedfördelningen."*

*"Gå till botten med problemet. Vad är det egentligen frågan om?"*

*"Förståelse baserad på kunskap. Att förändra attityder är A och O. Kulturen stämplas uppifrån, acceptans där ger ändrade villkor. Men 'gräv där du står, arbeta på alla nivåer'."*

### **Påståenden i den allmänna debatten**

Chefsrekryterarna har fått bemöta ett antal påståenden i den allmänna debatten. Kvinnor har dåligt självförtroende. Två av de manliga chefsrekryterarna bemötte påståendet så här:

*"Nej, inte de som vi rekryterar."*

*"Nej, snarare ambitioner och andra värderingar."*

De övriga fem anser att kvinnor har dåligt självförtroende i förhållande till män.

*"Ja, en man söker jobbet fast han inte kan. Kvinnor måste kunna allt, men yngre kvinnor har bättre självförtroende."*

*"Ja, i förhållande till män som tror för mycket om sig själva. Kvinnorna tror inte på sin förmåga."*

*"Ja det är så, kvinnor skall kunna allt. Minoritetssituationen gör att de blir osäkra."*

*Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera med män. Fem bemötte påståendet med att det är så, en man tar upp att det kan bli ett hinder i sig.*

*"Tyvärr så är det så ibland. Men vem vill släppa in någon som är dubbelt så kompetent?"*

*"Ja tyvärr, kvinnor måste hela tiden bevisa att de kan något fast de är kvinnor."*

*Män väljer män. Samtliga kvinnliga chefsrekryterare och tre av de manliga chefsrekryterarna bemötte påståendet med att män väljer män. En tycker att det är så men i mindre utsträckning än tidigare. Män väljer män för att de känner igen sig. Män inte är benägna att ta några risker och de har en värderingsgemenskap.*

*"Ja, vinsten är värderingsgemenskapen. Tjejer avkräver förklaringar till beslut och vill diskutera 'varför tog du det här beslutet?', vi män tycker att det är jobbigt."*

*"Ja, de tar det säkra före det osäkra. Min uppfattning är att även manliga chefsrekryterare väljer män. De vill tillfredsställa uppdragsgivaren."*

*"Företag är inte benägna att ta risker, att ta en kvinna är en risk!"*

En manlig chefsrekryterare säger:

*"Det är en stor fråga som beror på synen på kvinnan. Har de gjort upp med mamma och hustru? Omogna män tenderar att inte välja kvinnor eller att bara välja kvinnor för egna syften."*

### **Chefsrekryterarnas egna reflexioner**

Ett par tar upp myten om "det jämställda Sverige" och att vi måste visa med fakta hur det egentligen förhåller sig.

*"Svenska chefer tycker att de släpper fram kvinnor. Vi lever på tron att vi är bäst. Sverige har en massa myter vi måste göra oss av med."*

*"Män måste få klart för sig hur dåligt det är. De är så vana med varandra och att det är normalt att de bara är män att de inte ser att kvinnorna inte finns".*

Några tar upp bristen på egna erfarenheter av att arbeta med kvinnor på jämställd nivå.

*"Det är en vanesak att jobba ihop med tjejer. Har man upplevt samarbete med kvinnor bär man med sig en bild av att kvinnor är lika kompetenta som män."*

Både kvinnliga- och manliga chefsrekryterare tar upp att kvinnor uppfattas som annorlunda, att de inte får vara "kvinnliga" och att det hos män finns en rädsla för spänningar mellan könen som kan störa "mansgruppen".

*"Kvinnor är annorlunda, det kan uppstå sexuella spänningar."*

*"Kvinnor är mer 'avkönade' i manliga branscher."*

*"Många är rädda för kvinnor på högre chefsbefattningar, dels för konkurrensen men också för att kvinnor är annorlunda. Min roll som tupp kan ifrågasättas, det sår splittring i gruppen."*

Några ifrågasätter dagens villkor i arbetslivet och anser att vi måste börja diskutera mer drägliga villkor framförallt om vi skall kunna locka nästa generation att söka chefsbefattningar.

*"Den kommande generationen har andra värderingar när det gäller arbete. Jag tror inte att de kommer att ställa upp på att jobba dygnet runt. Villkoren måste bli drägligare om vi skall kunna locka dem till chefsjobb."*

Ett par tar upp att kvinnor får betala ett högre pris än män för att göra karriär och att kvinnor inte får samma möjligheter till utveckling och befordran som män.

*"Kvinnor får betala ett högre pris än män. Isolering på alla plan både i arbetet och privat. Kvinnorna får mindre stöd än män. De tar för sig mindre och de vill visa att de klarar sig själva."*

*"Män får utveckling som ger dem en bred erfarenhet. Kvinnor fastnar snabbt i ett 'fack'."*

En manlig chefsrekryterare som önskar att fler kvinnor sökte och rekryteras till chefsbefattningar säger:

*"Jag efterlyser att kvinnor hör av sig, kliver fram och tar för sig. Kvinnor söker inte i lika stor utsträckning som män. Det är stor skillnad i antal svar när vi annonserar. Det är viktigt att komma ihåg att 'personen är ofta självvald'."*

En manlig chefsrekryterare som skiljer sig markant från alla andra visar genom sina svar att han inte anser att kvinnor skall rekryteras till chefsbefattningar. Han säger bland annat:

*"Det handlar om vårt samhällssystem, om könsroller. Vem som gör vad. Det gäller att hitta en rationell uppdelning."*

*"Att vara VD är mycket speciellt, det är mycket svårt och oerhört komplext att driva bolag. Det kräver en stor simultankapacitet, uthållighet, social förmåga men även hänsynslöshet. Bolaget måste gå före allt annat. Man måste vara gift med bolaget. Det handlar om olika syn på livskvalitet. Kvinnor väljer annat."*

*"Kvinnor kan inte förvänta sig att män skall engagera sig i att lösa det man upplever som kvinnoproblem. Det måste kvinnorna göra själva, men de givna spelreglerna i arbetslivet gäller."*

### **Vikten av att välja rätt chefsrekryterare**

Det är inte vanligt att uppdragsgivaren tar upp frågan om kön när chefsrekryteraren får uppdraget. Snarare får man tolka intervjuerna så att chefsrekryterarna inte tycker att det finns något större intresse av att gå mot en jämnare fördelning av kvinnor och män på chefsbefattningar, hos uppdragsgivarna. Uppdragsgivarnas argument mot att rekrytera in kvinnor på de höga chefsbefattningarna bekräftar synen på kvinnor som bristfälliga och problemskapande och att uppdragsgivaren utgår ifrån att kvinnor har ansvaret för eventuella barn. Att det kan skapa problem för företaget när kvinnan antas behöva gå hem och ta hand om "sina" barn.

När det gäller skillnader mellan kvinnliga och manliga chefsrekryterare är det framförallt så att kvinnorna är mer reflekterande och har en större kunskap om de bakomliggande orsakerna till att så få kvinnor finns på högre chefsbefattningar. Kvinnorna arbetar mer målmedvetet med att identifiera och presentera kvinnliga kandidater till sin uppdragsgivare.

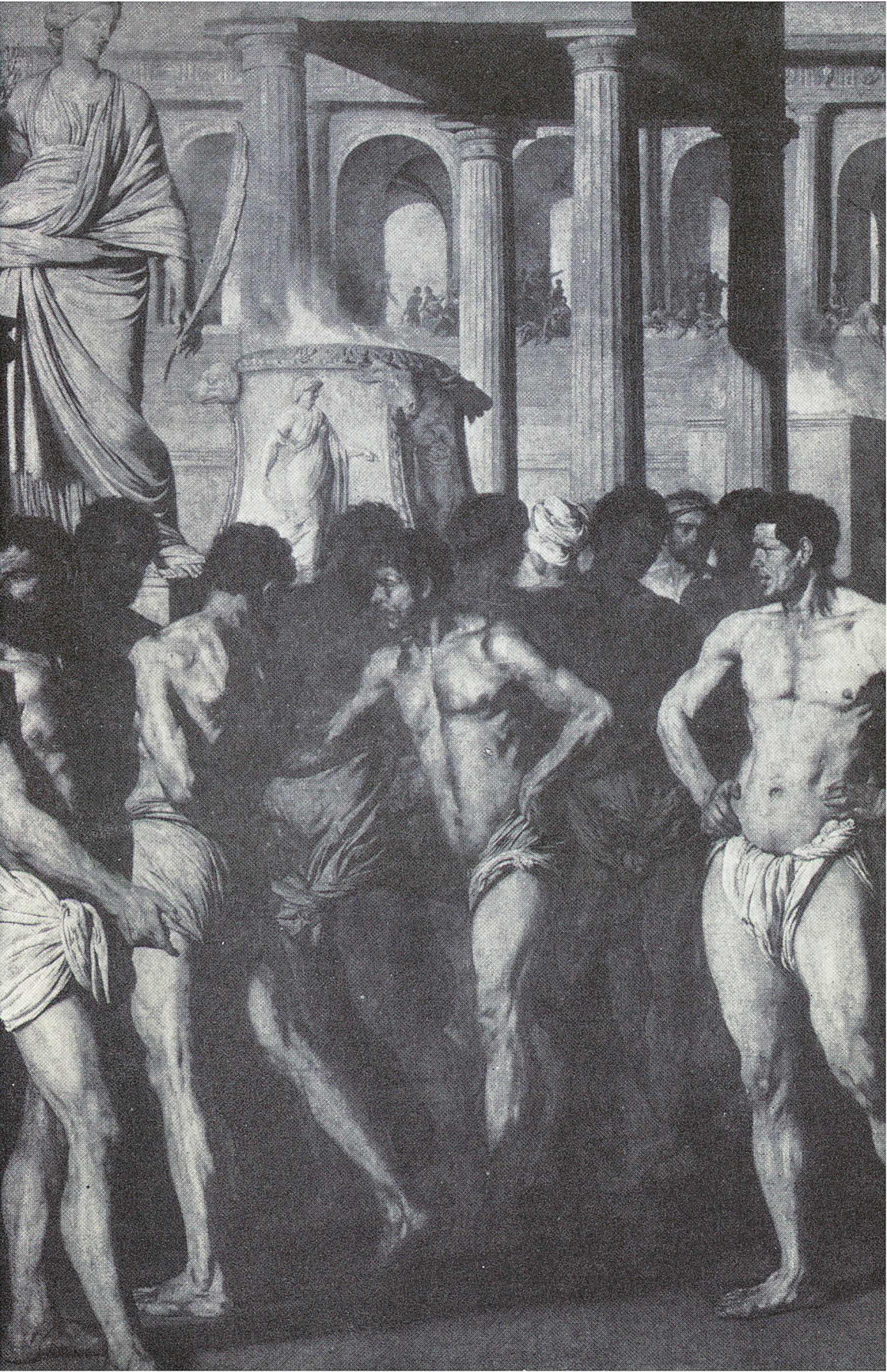
Både de manliga och kvinnliga chefsrekryterarna delar uppfattningen att det är ett problem att det finns så få kvinnor på högre chefsbefattningar. Även i dessa intervjuer är det så att kvinnorna mer än männen ser problemet som ett lönsamhetsproblem. Det som är anmärkningsvärt är att ingen tar upp problemet som företagets. Det är företagen som måste arbeta målmedvetet på att ge kvinnor och män lika möjligheter till utveckling och befordran för att kvinnor skall finnas med i chefsrekryterarnas rekryteringsbas till högre chefsbefattningar.

Chefsrekryterarna har ingen påverkan på företagets interna arbete som måste till för att bredda rekryteringsbasen. Däremot har de en stor möjlighet till attitydpåverkan i sin dialog med uppdragsgivarna, att argumentera och arbeta för att få fram fler kvinnor som kandidater till chefsbefattningar.

De kan också påverka kvinnor direkt genom att till exempel utforma eventuella annonser på ett sådant sätt att kvinnor känner att de är välkomna att söka. Eller genom att, som en man sa, mer beskriva arbetet än de krav som ställs på individen, då alla delar den uppfattningen att kvinnor stirrar sig blinda på alla krav och inte söker om de inte är säkra på att de kan allt som står i kravspecifikationen.

När det gäller val av chefsrekryterare är det viktigt att ta reda på rekryterarens inställning till kvinnor som chefer. Framförallt för företag som menar allvar när de säger att de önskar rekrytera en kvinna. Men det är viktigt vid alla rekryteringsuppdrag då det måste ligga i uppdragsgivarens intresse att rekrytera den allra bästa för befattningen oberoende av om det är en kvinna eller en man.







## 6 Är den låga representationen av kvinnor på chefsbefattningar ett ekonomiskt problem?

Anders Johrén

Vad kostar det egentligen att inte tillvarata kvinnors kompetens på chefsbefattningar? För att söka svar på denna fråga har vi undersökt om det finns några tidigare publicerade studier avseende detta. Vi har inte funnit någon. Vi har också intervjuat 16 kvinnliga företagsledare och kvinnor med potential att rekryteras till chefsbefattningar om deras uppfattning i frågan. Nedan redogör vi kortfattat för detta. Därefter följer en teoretisk diskussion som pekar på vad Sverige kanske går miste om.

### 6.1 Ekonomiska konsekvenser av att kvinnor inte rekryteras till chefsbefattningar

9 kvinnliga företagsledare och 7 kvinnor med potential att rekryteras till chefsbefattningar har i samband med intervjuerna redovisade i Kapitel 5 intervjuats kring frågeställningen om en kvinnlig chef kan betyda mer för lönsamheten än en manlig chef. De flesta menar att så inte är fallet. Chefen betyder mycket för lönsamheten, men det handlar inte om man eller kvinna utan om chefens duglighet. Nästan alla tar upp att det blir ekonomiska konsekvenser av att kvinnor inte rekryteras in men att det inte handlar om att kvinnor skulle vara bättre på att de är kvinnor. Det handlar om att få fram de mest kompetenta, oavsett om de är kvinnor eller män. Detta resonemang bekräftas också av de flesta manliga företagsledare som har intervjuats.

Från intervjuerna har vi hämtat följande citat:

*"Att så få kvinnor finns i företagsledande positioner är ett stort samhällsproblem på grund av slöseri med kompetens."*

*"Duktiga VD är en knapp resurs. Ingen skillnad på kvinnligt och manligt ledarskap, alltså missar vi halva råmaterialet."*

*"Det finns en större andel dåliga manliga chefer. Det beror på att det bara är de bästa kvinnorna som nått toppen, medan en större andel mindre dugliga män har nått dit."*

*"Kvinnliga chefer är en outnyttjad resurs."*

*"Jämför USA och Sverige i idrott. USA slår Sverige i de flesta idrottsgrenar på grund av ett större urval."*

*"Vi borde kunna byta ut ett antal olämpliga män mot mer lämpliga kvinnor."*

*"Det finns en större andel dåliga manliga chefer, fast de har lättare att sitta kvar jämfört med dåliga kvinnliga chefer."*

*"Det finns en större andel mindre bra manliga chefer då de ofta rekryteras som specialister."*

*"Det är idiotiskt med en sådan outnyttjad resurs för Sverige"*

*"Skillnaden mellan en bra och dålig chef kan vara 25 procent effektivitet på samtlig berörd personal. För en VD kan det vara ännu större skillnad."*

Att det finns så få kvinnor i företagsledande positioner reducerar alltså antalet duktiga chefer, menar de flesta av dem vi har intervjuat.

I en intervju med en ekonomichef i ett stort handelsföretag tydliggjordes också skillnaden mellan en bra och en mindre bra chef. Skillnaden i resultat torde ligga kring 4 procent av omsättningen vilket i detta företag är cirka 100-150 tusen kronor per anställd och år. Det ekonomiska resultatet är alltså mycket relaterat till chefen för enheten. Duktiga chefer är också en bristvara. Det gäller att ta till vara de som har förutsättningar att bli duktiga chefer. Detta resonemang stämmer väl överens med det sista citatet ovan.

## 6.2 Om betydelsen av ett större chefsurval

Av 451 i denna utredning undersökta svenska företag med över 200 anställda är 8 procent av personerna i företagsledningarna kvinnor och 92 procent är män. 66 procent av de privatägda företagen saknar helt kvinnor i företagsledningen. Detta trots att utbildningsnivån för kvinnor och män totalt sett är ungefär likvärdig (statistik SCB 1992:1). Vilka kan de ekonomiska konsekvenserna av denna snedfördelning vara? Resonemanget nedan utgår ifrån följande två hypoteser:

- Kvinnor och män har samma förutsättningar att bli duktiga chefer. Stora skillnader finns mellan olika individer men om personen är kvinna eller man påverkar inte möjligheten att bli bra chef. Däremot gör förutsättningarna i arbetslivet att kvinnor inte kan konkurrera med män på lika villkor.
- Duktiga höga chefer är en bristvara och skillnaden mellan en duktig chef och en mindre duktig chef är mycket stor.

Med ovanstående hypoteser kan vi dra ett antal slutsatser.

- Av olika anledningar konkurreras mer lämpade kvinnor ut av mindre lämpade män när det gäller tillsättandet av höga chefsposter. Denna utkonkurrering behöver nödvändigtvis inte ske vid själva chefstillsättandet utan kan ske succesivt. Detta motsäger då inte att själva tillsättandet av chefer sker med den för dagen mest lämpade personen. Utkonkurreringen av mer lämpade personer kan ha skett tidigare.
- Samhället har en gigantisk misshushållning med resurser. Urvalet av den knappa resursen duktiga chefer kunde vara nästan dubbelt så stort. Därmed torde Sverige idag ha ett antal mindre dugliga manliga chefer (knappt hälften) som tidigare har slagit ut kvinnor med större förutsättningar att fungera bra som chefer.
- Genom att utbudet av den knappa resursen duktiga chefer är mindre än vad det borde kunna vara leder detta minskade utbud automatiskt, genom marnadskrafterna, till väsentligt högre priser, dvs. löner och ersättningar, för duktiga manliga och kvinnliga, chefer.

Låt oss berätta en saga som kan illustrera misshushållningen. Jämför gärna med resonemangen ovan när ni tolkar sagan.

*I landet Tralala, som ligger bortom bergen, bor det 400 vuxna personer, 200 män och 200 kvinnor. Det finns två olika typer av jobb, chefer och icke-chefer. Landet behöver 100 chefer och 300 icke-chefer.*

*En bra chef skapar produktion motsvarande 1 miljon Trala/år. Värdet av en dålig chef är 0 Trala. Värdet av icke-chefer varierar mellan 180000 och 220000 Trala/år. Sedan lång tid tillbaka har de flesta chefer varit män i Tralala, detta trots att vetenskapliga undersökningar i landet visar att kvinnor har precis samma förutsättningar som män att vara bra chefer. Andra undersökningar visar att 75 procent av de nuvarande cheferna (där alltså de flesta är män) fungerar bra medan 25 procent fungerar dåligt.*

*Eftersom det är oerhört mycket viktigare att ha en bra chef jämfört med en bra icke-chef (0-1 miljon jämfört med 180-220 tusen) började landets högsta chef, som givetvis var en man, att fundera på vad det vore värt att byta ut alla dåliga chefer mot bra chefer. Ett problem var ju förstås att alla duktiga manliga chefer (drygt 70 st) redan var chefer och bland övriga dryga 100 män i landet (förutom de nästan 25 som konstaterats var dåliga) fanns få med förutsättningar att bli bra chefer.*

*Men då slås den högsta chefen av en snilleblix. Varför inte byta ut våra 25 dåliga chefer mot 25 kvinnor som idag är icke-chefer. Det finns många kvinnor som i olika sammanhang har visat att de har goda förutsättningar att bli bra*

*chefer. Sagt och gjort. Redan efter några månader kunde högsta chefen (som fortfarande var man men som tillhörde de dugliga cheferna) notera att landets effektivitet steg markant och efter ett år hade bruttonationalprodukten ökat med nästan 20 miljoner Trala. I detta lilla land blev det faktiskt en ökning med hela 15 procent\*!!!*

\* 75 duktiga och 25 mindre duktiga chefer skapar en produktion på 75 miljoner Trala/år. 300 icke-chefer producerar i genomsnitt 200.000 per person eller tillsammans 60 miljoner Trala/år. Landets produktion är då värd 135 miljoner. Med cirka 95 duktiga chefer (om vi antar att 20 av 25 nya kvinnliga chefer skulle fungera bra) stiger produktionen med 20 miljoner till 155 miljoner vilket motsvarar en ökning med cirka 15 procent.

Detta är en teoretisk diskussion om hur vi kan tänka kring misshushållningen. För att få klarhet om vad misshushållningen egentligen kostar behövs betydligt mer resurser än vad denna utredning har haft. Det krävs forskning för att kunna ge ett någorlunda giltigt svar på hur stor misshushållningen är.

# 7 Att arbeta för förändring

Anna Wahl

Trots den dystra bild som siffror och fakta visar upp om situationen i Sverige på 90-talet när det gäller könsfördelningen på chefsbefattningar, så finns det faktiskt positiva inslag. Det finns en vilja till förändring i en del organisationer. Och det finns människor som på heltid arbetar med att pröva, utveckla och sprida idéer om hur kvinnornas antal bland cheferna kan öka. Det är om detta arbete för förändring som det här kapitlet handlar. Framställningen grundas på nio intervjuer som genomförts med *aktörer* inom området. Med aktörer menas personer som i stor utsträckning, oftast på heltid, arbetar med utvecklingsprogram som bl a syftar till att öka antalet kvinnor på chefsbefattningar. Dessa program kan vara mer eller mindre integrerade i organisationens övriga aktiviteter.

De aktörer som intervjuats är i huvudsak av två slag. Den ena gruppen består av vad som kallats *externa aktörer*. De externa aktörerna, vilka är fyra till antalet, är oftast konsulter som tar uppdrag från organisationer för att bedriva projekt. Det kan också vara konsulter som bedriver fristående program, eller chefsutbildningar, som organisationer kan "skicka" kvinnor/män till. Det är med andra ord aktörerna själva som är externa, programmen som bedrivs kan vara av både intern och extern karaktär. Den andra typen av aktörer kallas för *interna aktörer*, de är fem till antalet. Det är personer som arbetar med projekt i organisationer där de själva är anställda. Dessa personer kan ha bedrivit enstaka projekt eller, vilket är vanligast, de kan ha erfarenheter från en mängd olika typer av arbetsformer. Samtliga aktörer är kvinnor. Av nio intervjuade aktörer har sju många års erfarenheter av att driva kvinnoprojekt. Alla dessa aktörer är aktiva i ett flertal nätverk för kvinnor. De har täta kontakter med andra aktörer inom området, och följer ofta både den offentliga debatten och forskningen för att själva utvecklas och följa med i kunskapsutvecklingen. Två av aktörerna är snarare att betrakta som nybörjare på kvinnoprogram, och har också begränsade kunskaper inom området.

Urvalet till dessa intervjuer är inte slumpmässigt, utan bygger på ett aktivt sökande efter välkända och erfarna aktörer av båda slagen, alternativt aktörer som arbetar med omfattande projekt. Detta urval innebär dock inte att alla aktörer inom detta område i Sverige har intervjuats. Avgränsningen har gjorts efter vad som rymdes inom utredningens tidsramar. Det finns ett antal personer till som kunde ha ingått i studien. En tydlig avgränsning har dock varit att i största möjliga utsträckning rikta sig till det privata näringslivet, enligt utredningens direktiv. Det innebär dock vissa problem just när det gäller det här avsnittet om förändring. Erfarenheterna och kompetensen inom detta område

finns i högre grad inom den offentliga sektorn, och i de statliga affärsverken. Detta har lösts på det sättet att de externa aktörerna oftast har erfarenheter av att arbeta med både privat och offentlig sektor. Bland de intervjuade interna aktörerna arbetar två stycken inom ett statligt affärsverk. På detta sätt är uppmärksamheten riktad mot det privata näringslivet samtidigt som erfarenheter och kompetens från offentlig sektor fångas in.

Intervjuerna har tagit ungefär två timmar att genomföra. De har gjorts efter en halvstrukturerad modell, där vissa specifika frågeområden har täckts in utifrån den intervjuades erfarenheter från området.

Syftet med detta avsnitt är att ge en bild av vilka metoder som används på området, utan att beskriva enstaka program i detalj. Det har också varit viktigt att få aktörernas syn på vilka de huvudsakliga problemen är, vilka lärdomar som varit viktigast, samt vilka typer av resultat som kan uppnås. Dessutom har aktörerna beskrivit varför de tycker att det är viktigt med fler kvinnor på chefsbefattningar, och hur de skulle arbeta utifrån utopiska förutsättningar. Förhoppningsvis kan detta avsnitt ge både kunskap och inspiration.

## 7.1 Metoder

Metoderna för att arbeta för förändringar är många. Aktörerna har i intervjuerna berättat om olika sätt som de har provat på. Vissa teman återkommer hos många, t.ex. mentorsprogram eller chefsutbildning för kvinnor, men också utformningen av dessa grundidéer kan se olika ut. Förutom själva programmet, eller projektet, som aktören driver finns oftast ett stort arbete vid sidan om. Det består i att förankra projektet i organisationen genom otaliga samtal och andra aktiviteter. Det är oerhört viktigt, hävdar flertalet, att förklara vad arbetet går ut på och att visa att ansvaret för denna fråga faktiskt ligger på *cheferna*, inte på jämställdhetshandläggare, konsulter eller andra aktiva kvinnor. Flera av aktörerna, i synnerhet de interna, lägger ner en stor del av sin tid på detta förankringsarbete som många gånger inte är det som syns i programmen. De interna aktörerna ser sig själva som specialister eller experter inom ett kunskapsområde. De vill att organisationen ska betrakta dem som resurser i ett för *verksamheten* viktigt kompetensområde.

### Att sätta upp mål

Ett sätt att integrera aktiviteter i organisationens verksamhet är att med ledningens stöd ställa upp specifika mål för hur stor andel av cheferna som ska vara kvinnor vid en viss tidpunkt. På detta sätt knyts aktiviteterna till ett visst önskat resultat, och cheferna dras in i en dialog om vad som är önskvärt samtidigt som de får klart för sig vad som är deras ansvar att realisera och följa upp. Aktörerna beskriver detta både som en **kunskapsprocess** och som en **maktprocess**. Enskilda projekt för kvinnor får inte hamna utanför organisationen. Då medför de endast ett lärande hos kvinnorna själva, en personlig utveckling, medan organisationen i övrigt inte "lär" sig något. De deltagande

kvinnornas ökade medvetenhet och ökade kunskaper tas då inte tillvara i organisationen, varför det inte är otroligt att konsekvensen blir ökad frustration hos kvinnorna eller att kvinnorna helt enkelt lämnar organisationen. Så här beskriver en intern aktör arbetet med målsättning;

*"Vi har 3-årsplaner sedan 1986. Jag diskuterar med cheferna om mål, och om hur de ska förbättra representationen av kvinnor. Planerna följs ständigt upp. Varje år frågar högsta ort efter resultaten; vad har du gjort? Cheferna förstår nu att detta inte är något jippo, det kommer att fortsätta. Det har tagit två 3-årsperioder att få dem att verkligen ta det på allvar. Det är oerhört viktigt att kunna visa i siffror hur det går. Och det är oerhört viktigt att starta dialogen."*

### Rekryteringar

Ett annat sätt som används på ett par håll för att integrera aktiviteterna i verksamheten är att arbeta med rekryteringar och chefstillsättningar. Aktörer kan då aktivt lyfta fram kvinnor vid rekryteringar. Det är en genomgående uppfattning i intervjuerna att män inte ser kvinnor, att män inte ser kvinnors kompetens. Aktörerna möts ständigt av invändningen, *det finns inga kvinnor* till den här typen av befattningar. Men, hävdar aktörerna, det gör det ju om man anstränger sig för att se dem. Därför ser aktörerna sin uppgift som att vid rekryteringar lyfta fram och synliggöra kvinnor. Och att få de manliga cheferna att lära sig att se själva, och att lära sig att tänka på ett annat sätt. Att alltid ha kvinnliga kandidater vid rekryteringar är ett första steg för att sedan också få kvinnor tillsatta på chefsbefattningarna. En aktör berättade om hur hon i en konkret situation fick ge en headhunter bakläxa då han hävdade att det inte fanns några lämpliga kvinnliga kandidater. Han fick försöka en gång till, beskrev hon, därför att svaret *det finns inga* är oacceptabelt.

En annan aktör berättade hur en grupp sammansatt av företagsledningen och ett antal speciellt utvalda kvinnor efter ett par veckors intensivt arbete kom fram till tre strategiska beslut. Ett av dessa beslut var att de alltid skulle ha en man och en kvinna med vid alla rekryteringar för att på så sätt förbättra kompetensen i att se och bedöma kandidaterna. De övriga två besluten som fattades gemensamt av denna grupp var dels att aldrig ha enkönade projektgrupper, och dels att alltid ha ett avsnitt om *"manligt och kvinnligt"* i all internutbildning. Samma aktör beskrev också hur hon vid ett tillfälle då organisationen gjort ett stort antal chefstillsättningar men endast tillsatt ett fåtal kvinnor följde upp dessa tillsättningar. Både cheferna som varit ansvariga för tillsättningarna och de sökande kvinnorna intervjuades. Det visade sig då att de flesta män inte alls förstod problematiken. De hade enbart gått efter kompetens, hävdade de. Kompetens var dock något som de hade svårt att förklara. Efter att ha pressat dem på förklaringar på vad kompetens var, visade det sig oftast finnas någon bestämd föreställning bakom av typen; *kvinnor kan inte vara chefer över manliga säljare*. Vid intervjuerna med de kvinnor som hade sökt, men inte fått tjänsten visade det sig att många kvinnor hade fått höra; *du är näst bäst*. Enbart där det tidigare hade funnits kvinnliga chefer hade kvinnor uppmuntrats att söka. Denna undersökning fick mycket uppmärksamhet i organisationen och bidrog i sig till

att ett problem synliggjordes och diskuterades. Även de kvinnor som hade fått chefspositioner följdes upp med intervjuer i en rapport, vilket bidrog till ett synliggörande av dem i organisationen. De följande tre åren ökade de kvinnliga chefernas antal markant, från 38 till 81. Detta berodde på, enligt aktören, att vissa chefer började *tänka* på ett annat sätt. En man hade förklarat det med att *jag ger mig mer tid till att lyssna på kvinnor*.

En extern aktör berättar om hur de mentorsprogram som hon bedriver brukar kopplas till en rad aktiviteter för att förankra programmet i organisationen. Ett viktigt inslag som hon poängterar är att de deltagande kvinnornas chefer kontaktas och informeras. Det är sedan deras uppgift och ansvar att göra en utvecklingsplan för kvinnorna. Detta är en metod som säkrar att ledarutveckling för kvinnor inte blir ett bihang till organisationen, utan en del av organisationens chefsplanering. Cheferna blir dessutom på detta sätt medvetna om könsproblematiken i organisationen liksom om sitt eget ansvar för att kvinnors kompetens tas tillvara.

### **Befintlig chefsutbildning**

Ett inslag på temat integrering som flera aktörer nämner är att på olika sätt påverka de befintliga chefsutbildningarna som finns i organisationer. I några fall har man påverkat innehållsmässigt genom att lägga in avsnitt som på något sätt berör området kvinnor/män. Detta blir ett sätt att öppna dialogen mellan män och kvinnor i dessa frågor, vilket de flesta aktörer tycker är av betydelse för det totala resultatet. En intern aktör berättar;

*"I vårt företagsledarprogram diskuteras ämnen som 'striden på hemmaplan', och 'chef på deltid'. Att diskutera är också en process. Förutom könsklyftor så finns det generationsklyftor. Många äldre manliga chefer tycker inte om deltid."*

Ett annat sätt att påverka den befintliga chefsutbildningen är att förändra den "normala" könsfördelningen, dvs. att deltagarna vanligtvis till 90-95 procent är män. Att anta kvinnor i den interna chefsutbildningen, oavsett om innehållet påverkats eller ej, är ett viktigt steg i processen av att synliggöra kvinnor i organisationen. På utbildningar på lägre nivå beskriver en aktör att de tar in lika många kvinnor som män. De tar dessutom alltid upp temat i utbildningen. En annan aktör beskriver hur ett första krav om minst två kvinnor på varje kurs så småningom, efter idogt arbete, resulterade i en andel på 37-40 procent kvinnor på kurserna. I detta fall har aktörer inom organisationen lagt upp namnbankar med kvinnor. De stöter på cheferna, och kommer med förslag på kvinnor om cheferna själva inte *ser* några.

### **Nätverk**

Att bilda nätverk med kvinnor har blivit en vanlig form för att över huvud taget sätta igång en dialog mellan kvinnor, vilket i förlängningen kan leda till förslag om krav och aktiviteter. Nätverk finns i många former idag; externa och

interna, formella och informella. Aktörerna själva ingår vanligtvis i ett flertal nätverk. Det är ett sätt att hålla dialogen med kvinnor levande. Men, nätverk är också en metod de använder i sitt arbete för förändring. De interna aktörerna har själva medverkat till att initiera och få igång nätverk inom den egna organisationen. En intern aktör berättade om hur en grupp på sex kvinnor accepterades av ledningen som en påtryckningsgrupp. De rådfrågades i olika frågor, t.ex. i rekryteringsfrågor. Dessa sex kvinnor startade sedan ett nätverk som växte sig mycket starkt inom organisationen. *"Det är en levande kraft i organisationen. Vem som vill får vara med"*, beskrev aktören. Hon tror att det finns flera nätverk lokalt idag, undergrupper, som hon inte ens känner till. Nätverket får pengar direkt av koncernledningen. Seminarier, föredrag, kurser, bokcirklar, teaterbesök mm anordnas genom nätverket. Ibland har man seminarieserier kring speciella teman, t.ex. *Kvinnor och hälsa*. Ibland bjuds även män in till vissa aktiviteter. I en annan organisation, som räknats till nybörjarna, var ett kvinnligt nätverk inkörsporren till ett omfattande mentorsprogram inom organisationen. Detta exempel illustrerar hur just ett nätverk kan vara det forum där idéer föds och utvecklas. De externa aktörerna beskriver hur spontana nätverk med kvinnor ofta blir ett av resultaten av ett utbildnings- eller mentorsskapsprogram. Kvinnorna upptäcker att det är ett fruktbart sätt att fortsätta arbetet, efter ett avslutat program. Aktörerna själva hjälper också ofta till med att starta och få igång nätverk.

### Projekt

Ytterligare en metod som används av flera aktörer är att arbeta med projektgrupper. Detta kan göras inom ramen för nätverk, utbildning eller mentorsprogram. Det viktiga är att kvinnor får arbeta med konkreta frågeställningar under en viss tid, och sedan också få redovisa resultaten. Detta för med sig åtminstone två goda effekter; nya idéer arbetas fram och kvinnors kompetens synliggörs. Ibland arbetar man i blandade grupper, dvs. män och kvinnor tillsammans. Detta hävdar en del aktörer vara mycket effektivt eftersom förutom de två effekterna som nämndes ovan, nya idéer och synliggörande av kvinnor, så startar också en dialog mellan män och kvinnor. Att arbeta "blandat" kan också medföra att en spännande dynamik uppstår som påverkar förslagen kvalitativt, hävdar någon.

### Chefsutbildning för kvinnor

Den dominerande metoden för förändringsarbete är, vilket nämndes inledningsvis, chefsutbildning för kvinnor. Om man sedan betraktar mentorsprogram som en variant på detta eller som något annat skiftar. Ledarutveckling, chefsutbildning, för kvinnor har funnits sedan början av 80-talet. Både externa och interna aktörer har erfarenheter av att arbeta med det. Tidigare genomfördes ofta dessa utbildningsprogram som mer fristående satsningar, medan det med tiden har blivit tydligt att dessa behöver förankras i organisationen på de olika sätt som beskrivits ovan. Att arbeta med endast kvinnor har varit, och är

fortfarande, en viktig del av metoden. Kvinnor är också i behov av kunskaper på detta område, och kvinnor behöver prata med varandra om erfarenheter i organisationer. I vilken utsträckning som sedan detta kunskapsområde integreras i utbildningen varierar mycket. Bland de externa aktörerna är det två som mycket medvetet arbetar utifrån ett könsperspektiv i utbildningen, och två som arbetar mer könsneutralt, dvs. inte i någon större utsträckning problematiserar utifrån ett könsperspektiv i kurser kring företagsledning och chefsarbete. Bland de interna aktörerna arbetar fyra utifrån ett tydligt könsperspektiv, medan en kvinna arbetar mer könsneutralt. Vilket perspektiv som används har betydelse för innehållet i utbildningarna.

Innehållet i chefsutbildning för kvinnor kan fokusera individen/kvinnan eller organisationen/kön, om den utgår från ett könsperspektiv. Eller kan detta ske i flera steg, vilket en extern aktör beskriver så här;

*"Jag arbetar med kvinnor på individplanet, för att sedan lyfta till samhällsplanet. Syftet är att kvinnorna först ska hitta ett eget beteende, att vara kvinna, sedan kan de se strukturer i organisationer."*

En intern aktör har arbetat med ett institut för kvinnlig ledarutveckling inom en koncern. Institutet har ledarskapskurser för kvinnor på högre nivå, samt kurser för kvinnliga arbetsledare. Kurserna pågår i ett knappt år och består av internat i några perioder med föreläsningar och gruppövningar. Kvinnorna får också uppgifter att arbeta med mellan internaten. Kvinnorna väljs ut av företagen. Ungefär 120 kvinnor har gått på institutet. Att som på detta institut arbeta med en kombination av seminarier och projekt är ett mönster som återkommer i flera beskrivningar av chefsutbildning för kvinnor.

En extern aktör har drivit en intern utbildning i högre företagsledning för enbart kvinnor. Motivet för att starta utbildningen var en uppenbar brist på kvinnor på chefspositioner inom organisationen. Utbildningen har dock inte lagts upp utifrån ett könsperspektiv, utan lär ut företagsledning könsneutralt. Aktören kunde i efterhand se att kvinnorna inte förberetts för att de är just kvinnor i organisationen efter avslutad utbildning. Kvinnorna vet inte hur de ska hantera motståndet mot kvinnoprogram som de möter. Aktören förklarar detta med att hon själv, och andra inblandade, inte hade tidigare erfarenheter av att arbeta med kvinnoprogram. Men, en hel del diskussioner har ändå uppstått mellan kvinnorna i utbildningen informellt, dvs. utanför själva utbildningsprogrammet, beskriver aktören. Dessa samtal torde ha medverkat även till större insikter kring frågor om kvinnors villkor i organisationer. Utbildningen pågår i 1,5 år och består av 50 dagar på internat, 2 stora projektarbeten, inlämningsuppgifter samt 4 tentamina. Urvalet till utbildningen gjordes genom att kvinnor inom organisationen fick söka, och sedan valdes 15 ut efter intervjuer och tester. De som antogs till utbildningen förankrade detta med chefer runt omkring sig. Kvinnorna fick göra uppföljningsintervjuer där även karriärplanering diskuterades. De fick också själva välja en mentor under programmet, vilket de fick hjälp med om de ville.

## Mentorsprogram

Mentorsprogram finns i flera skepnader. Det finns externa och interna mentorsprogram, de utformas med eller utan ett medvetet könsperspektiv. Kvinnor söker till en del mentorsprogram, kvinnor väljs ut till andra. Sist men inte minst så finns det olika förhållningssätt till mentorerna. Mentorer, vilka oftast är män, kan betraktas som förebilder, vilka lär ut sina kunskaper och delar med sig av sina erfarenheter till adepter, vilka är de som lär. Mentorer kan också betraktas som relativt okunniga men inflytelserika personer, vilka aldrig gjort erfarenheten av att arbeta nära en kvinna, än mindre haft en jämställd dialog med en kvinna. Mentorer kan alltså ingå i program som den som lär ut, eller som den som själv kan lära sig något nytt. Detta beror på om mentorsprogram betraktas som chefsutbildning för kvinnor eller som chefsutbildning för kvinnor och män, där mentorrelationen representerar ett ömsesidigt lärande. Oavsett denna skillnad i grundsyn, så beskriver nästan alla aktörer hur männen (mentorerna) får nya insikter genom programmen, vilket är något som de inte alltid räknat med. Jag ska som illustration kort återge några beskrivningar av hur mentorsprogram kan utformas;

• Ett externt mentorsprogram, vilket drivs av en extern aktör, som antar 35-40 kvinnor varje år bygger på ett flertal delar. Ett externt mentorskap utgör grunden. Kvinnorna som antagits till utbildningen matchas ihop med externa mentorer, dvs. med mentorer som finns i andra organisationer än de egna. Dessutom ingår seminarier på internat, sammankomster med föredrag, grupparbeten, bokgrupp, företagsbesök, interna mentorer två nivåer uppåt i den egna organisationen samt en alumniförening där ungefär 200 kvinnor är medlemmar. Mentorsprogrammet har fått ett gott rykte i näringslivet, och många organisationer skickar kvinnor till varje ny årskull.

Ett internt mentorsprogram antar både kvinnor och män som adepter. Också bland mentorerna finns det både kvinnor och män, även om männen dominerar. I programmet ingår seminarier, projektarbeten och möten mellan mentor och adept.

I en organisation har man prövat två former för mentorskap. I det första försöket gjordes ett mentorsprojekt på hög nivå, där tre kvinnor följde män i koncernledningen under ett år med mycket goda resultat, alla tre kvinnorna fick sedan höga positioner i organisationen. Nyligen har ett bredare mentorsprogram startat med 27 kvinnliga adepter, där både seminarier och mentor/adept möten ingår.

En extern aktör driver ett internt program med följande element; 1. Ömsesidigt mentorsprogram, dvs. både mentor och adept lär av den andre. 2. Kvinnorna utbildas med kunskaper om kvinnors villkor i organisationer och med kvinnoperspektiv på chefsrollen. 3. Integrering i organisationen i form av bl a förankring hos ledningen och samtal med chefer.

En organisation har ett mentorsprogram som är inne på tredje året. I första omgången sökte 400 kvinnor till programmet, varav 100 kvinnor valdes ut. Detta mentorsprogram är inte koncentrerat till chefsnivåer, utan är spritt över hela organisationen. I urvalsprocessen ville man sprida kvinnorna över olika

bolag och på olika befattningar. Kvinnorna valde själva mentorer, efter att tips från kvinnor på lämpliga mentorer samlats in. Kvinnorna valde efter olika kriterier, t.ex. så valde 25 procent av adepterna kvinnliga mentorer. Alla chefer till adpterna fick information om programmet. Den interna aktör som arbetade med detta berättade att hon fick många telefonsamtal från tillfrågade mentorer som ville veta mer om vad detta åtagande innebar. Seminarier anordnades både för kvinnorna separat och för adepten och mentorer tillsammans. Det anordnades även två sammankomster då enbart mentorer var med. Mentor och adept träffades ungefär en gång per månad. Lunchträffar ordnades i något mindre grupper, om ca 20-25 personer, så att erfarenheter av programmet kunde utbytas. Andra året utökades programmet till att omfatta 225 kvinnliga adepten. Tredje året inbjöds män till att söka, resultatet blev 149 män och 111 kvinnor bland adepterna.

## 7.2 Resultat

Samtliga aktörer kunde med lätthet svara jakande på frågan om de satsningar de arbetat med givit några resultat. Oavsett vilka metoder eller perspektiv som använts blev resultat synliga. Det är några olika teman som återkommer hos flera av aktörerna när de beskriver de resultat som de tycker är viktigast. Dessa är; ökade antal kvinnor på chefspositioner, ökad synlighet i organisationen för kvinnorna, ökad medvetenhet hos kvinnorna, ett nyvaknat intresse hos männen samt ett förändrat synsätt i organisationen. Jag ska exemplifiera dessa fem typer av resultat i det följande.

### **Ökade antal kvinnor**

Att de program som drivs påverkar kvinnornas faktiska arbetssituation och position är det flera aktörer som framhåller, även om detta inte brukar vara det resultat som framhålls som det viktigaste. Enstaka utbildningsinsatser kan också ge resultat i form av nya befattningar för de kvinnor som ingått, men vanligast är att dessa resultat ses i samband med en mängd olika satsningar i organisationen. Återigen poängteras hur viktigt det är att förankringen i organisationen är god, och hur avgörande det är att medvetenheten har ökat hos ledning och chefer om frågans betydelse för att något reellt ska ske i kvinnornas arbetssituation. Här följer några av aktörernas beskrivningar av resultat som har med ökade antal kvinnor på chefspositioner att göra, alternativt som beskriver en ökad rörlighet bland kvinnorna.

*"Vi uppnådde enorma resultat! 12 av 15 kvinnor fick utökat ansvar, ungefär sex kvinnor fick nya befattningar. En kvinna blev VD."*

*"Resultatet är att andelen kvinnliga chefer har ökat till 22-23 procent." (från 15 procent, min anm.)*

*"Vi ligger bra till med kvinnliga chefer, idag 11 procent."*

"Nu har vi 37-40 procent kvinnor på de lägre chefsutbildningarna."

"Vi har fått fler kvinnliga chefer!"

"20 procent av adepterna har fått förändrade arbetsuppgifter."

"En kvinna har fått en 50-miljonersbutik, där går gränsen för en 'manlig' butik."

### Ökad synlighet av kvinnorna

Den andra typen av resultat som beskrivs är den ökade synligheten av kvinnorna i organisationen, eller den ökade synligheten av själva problemområdet. Detta resultat ska ses i ljuset av att aktörerna hävdar att en allmän uppfattning bland chefer i arbetslivet är att det inte finns några lämpliga och kompetenta kvinnor att tillgå. Kvinnorna finns hävdar aktörerna, det gäller bara att lära sig att se dem.

"Mentorsprogrammet synliggör kvinnor."

"Vi brukar ha en diplomeringsdag med kurserna, då kvinnorna får bjuda in en överställd chef. Syftet med den dagen är att det är kvinnorna som ska synas. De läser upp arbeten som de gjort osv. Cheferna ser dem. Sedan gör vi grupparbeten företagsvis, om hur man ska driva frågan vidare. Det leder till en början på en dialog på företaget."

"Det viktigaste resultatet är att frågan har blivit synlig, snarare än att ett visst antal kvinnor har gått kursen. Processen är igång. Folk tänker; 'man borde nog ha fler kvinnor'. Man anstränger sig för att se dem som finns."

"Nu är det 37-40 procent på vår lägre chefsutbildning. Genom det har cheferna upptäckt kvinnorna."

"Kvinnorna uppmärksammas."

Det finns dock ett undantag när det gäller att beskriva den ökade synligheten av kvinnorna. Det var den aktör som arbetar med ett könsneutralt internt chefsutbildningsprogram för kvinnor som hade uppmärksammat att kvinnorna inte var förberedda på hur de skulle hantera det motstånd mot programmet (dvs. att det bara var för kvinnor) som fanns i organisationen. Hon beskrev det så här;

"Ett resultat är att kvinnorna har blivit synliga. Men, detta är dock inte enbart positivt. Det har skapat avundsjuka. Kvinnorna själva tycker att kursen ska blandas nästa gång."

Min kommentar till detta är att denna negativa effekt av ökad synlighet beror på en bristande insikt om kvinnors situation i organisationen, och den bristen på kunskap finns också hos kvinnorna. Om man inte förstår varför ett utbildningsprogram enbart för kvinnor inte är att tolka som en orättvisa mot män, utan som en åtgärd för att hantera orättvisa mot kvinnor, så blir denna typ av program svåra att försvara i längden. Framför allt handlar frågan ju om att

ta tillvara resurser i organisationen. Det är med andra ord huvudsakligen ett organisationsproblem, inte ett kvinnoproblem man försöker åtgärda genom kvinnoprogrammet.

### **Kvinnors medvetenhet**

Att kvinnornas medvetenhet om kvinnors situation ökar genom utbildning för kvinnor är klart. Kvinnorna tar till sig nya kunskaper på området. Men, flera aktörer framhåller också att kvinnornas synsätt förändras också när det gäller andra kvinnor. Kvinnor lär sig att se andra kvinnor, och andra kvinnors kompetens. De förstår betydelsen av att ge andra kvinnor sitt stöd, och betydelsen av att ingå i nätverk med andra kvinnor. Kvinnor som tidigare varit skeptiska till speciella utvecklingsprogram för kvinnor förändrar ofta sin syn på det.

*"Det skapar en oerhörd gemenskap mellan kvinnor. De känner solidaritet. Det har skapats informella nätverk i företagen, och spontana mentorsrelationer i organisationerna. Kvinnor knyts samman, t. ex. inom branscher, de ser varann."*

*"Det blev en nätverkseffekt, t. ex. en studiecirkel om detta kunskapsområde, och att kvinnor spontant stöder andra kvinnor."*

*"Det största resultatet är att kvinnor blir medvetna, på en individnivå. Och att de har sett hur duktiga andra kvinnor är. Ett annat resultat är att vända 'skeptiska kvinnor'. Att de förstår att det handlar om kunskap, inte om känslor. Då blir de viktiga bärare av denna kunskap. Ett annat resultat är att kvinnorna ser betydelsen av att stötta varann."*

*"1989-1990 var det inte läge att prata om kvinnliga nätverk än gång. Kvinnor har själva hindrat, och då är det tufft. Någonting har dock hänt sedan 1990. Min förklaring är att de har sett att de inte är med, att de är ensamma. Då blir nätverk attraktivt. Det är viktigt att vara med nu, det var fullt för fyra-fem år sedan!"*

### **Mäns insikter**

Att också männen påverkas och får nya insikter genom mentorsprogram och andra aktiviteter som integrerar männen i kvinnornas utbildning är något som framhålls av flertalet aktörer. Män kan få upp ögonen för en problematik som de tidigare aldrig tänkt på i relation till arbetslivet. Konsekvenser av detta kan bli att de också vill veta mer, att det påverkar deras beteende och tänkande. Det kan också vara så att själva frågan fått betydelse i organisationen genom ledningens inställning, vilket också påverkar mäns intresse för området.

*"De manliga cheferna ville veta och förstå mer."*

*"Ett resultat är att vi har skapat en efterfrågan bland de manliga cheferna av att bli inbjudna till vår avslutande diplomeringsdag. Cheferna var rädda i början. Men, de ska känna sig välkomna. Det brukar bli en god stämning."*

*"Medvetenheten hos männen har ökat."*

"Flera manliga mentorer tycker att de också blivit bättre chefer för sina kvinnliga medarbetare."

### Förändrade synsätt

Slutligen beskrivs förändrade synsätt och föreställningar i organisationer som ett betydande resultat av arbetet. Att man tänker på ett annat sätt än tidigare medför också ofta att man agerar på ett nytt sätt.

"Ett viktigt resultat är att man nu ser att man utifrån de här frågeställningarna kan **diskutera** ledarrollen, så att den kan bli mer mänsklig."

"Vi har lyckats skapa en känsla av att det här är frågor som är viktiga för affärer. Vi har fått resultat på insiktsfronten; alla chefer tänkte på kvinnor vid rekrytering. Och också att de faktiskt tycker att det är bättre när kvinnor är med. Det finns nu kvinnor i många ledningsgrupper."

"Det har givit organisationen goodwill och PR-värde. Det är också något man kan tala om offentligt, t.ex. för studenter."

"Vi har förmedlat helheten i företagsledning. Vi såg värdet av att avdramatisera den här typen av kunskap; 'var det inte svårare än så här?' Att **avmystifiera**, men samtidigt visa att det handlar om kunskap. Kvinnorna kan nu själva göra analyser som dyra konsulter gör annars. Att avdramatisera begreppen, 'ledningshemligheterna'."

Som framgår av citaten så handlar resultaten mycket om att i organisationen knyta kvinnofrågor till organisationens verksamhet. Att se att detta är ett område som inte är skilt från verksamheten, utan tvärtom som är integrerat i det mesta; ledarroll, företagsledning och affärer.

## 7.3 Lärdomar

De lärdomar från de olika programmen och projekten som beskrivs av aktörerna handlar om ledningens betydelse och om vad som är viktigt att tänka på i arbetsprocessen. Dessutom handlar en väldigt stor andel av de beskrivna lärdomarna om män. Att de i mindre utsträckning handlar om kvinnor tror jag beror på att flertalet av aktörerna har arbetat länge med frågorna och har också stora kunskaper på området. Lärdomarna om kvinnor tror jag kom för ungefär tio år sedan (med undantag för de två aktörer som jag betecknar som "nybörjare"). I takt med att en större och medvetnare integrering av programmen i organisationerna blivit vanlig, så intar män en större plats i aktörernas arbete. Dessa lärdomar är därmed de som de i synnerhet lyfter fram som avgörande idag.

### Ledningens stöd

Nästan samtliga aktörer nämner lärdomen om hur viktigt det är att ha ledningens stöd då man ska bedriva arbete inom detta område. Ledningen signalerar till organisationen att detta är viktigt, vilket i synnerhet manliga chefer bryr sig om.

Samtliga fem interna aktörer säger att ledningens aktiva stöd har varit en *förutsättning* för arbetet. Det är också av betydelse att ha tillgång till ledningen under processens gång, och inte bara i starten, hävdar flera. Ett par av aktörerna menar att det också krävs att ledningen verklingen tror på frågan, att det bygger på övertygelse, så att det inte bara blir "läpparnas bekännelse".

### Arbetsprocessen

Lärdomar kring vad som är viktigt att tänka på i arbetsprocessen berör ett flertal aspekter. Det handlar om aktörens egen roll, att det är viktigt med en person som ser helheten och följer hela processen. Det handlar om att detta område måste respekteras, och ses som ett kunskapsområde. Resurser och personer är ett måste för att kunna åstadkomma resultat. En aktör påpekar också att det krävs engagemang hos dem som arbetar med detta. Ytterligare lärdomar om arbetsprocessen är;

*"Man ska inte skapa något vid sidan av, utan man måste jobba med det som finns. Jämställdhet måste in i sammanhagen. Men, man måste arbeta i specifika projekt också."*

*"Att hela tiden fortsätta, trots att tiderna förändras (t.ex. anställningsstopp). Att inte lägga av. Att satsa på utveckling. Det var vanligt förr utt man sa att man inte kunde hålla på med jämställdhet i förändringsprocesser. Men, det är ju en del av verkligheten. Man kan inte bara arbeta när det är i ögkonjunktur och lugnt!"*

*"Blandade grupper ger en bra dynamik. Men, det beror på möjligheten om man kan arbeta med blandade grupper. Ibland behövs det enbart kvinnor."*

*"Det är inte strategiskt att prata om Jämställdhet, Kvinnor och Män, Kön osv. Istället ska man arbeta med rubrikerna Företagskultur, Kompetens, Ledarskap (och under dessa rubriker tala om kvinnor och män osv.)."*

### Om män

Lärdomarna om män är som sagt många. De kommer här att återges i form av citat;

*"En lärdom är att många män som är med som mentorer refererar till döttrar eller hustrur."*

*"Det är viktigt att de deltagande männen inte har kvinnoförakt."*

*"Mentorrelationen ger alltid mentorerna mest. Kvinnorna får ut mest av kvinnoperspektivet i utbildningen."*

*"Det finns ingen illvilja, men en stor okunnighet. Man vet så lit, så man vill inte göra något. Detta är vanligare hos män än hos kvinnor."*

*"Cheferna måste veta varför de ska arbeta med jämställdhet. Fr företaget, för det sociala livet i organisationen, för kompetensförsörjningen för företagsprofileringen, för kundorienteringen (kvinnor är kunder). Jag ser expert ger dem argumenten."*

*"Männen är mycket positiva till att de får bara vara män först när de pratar om de här sakerna."*

*"Pappaledighet är viktigt. Männen känner sig inte berörda, de förstår inte. De upplever det bara som ökad konkurrens. Man kan försöka nå dem genom pappaledighet, så att de kan börja tänka."*

*"Män som är gifta med karriärkvinnor, och män som har döttrar är lättare att arbeta med. Det är svårt med män som har haft markservice."*

*"Många högre chefer i näringslivet har en kvinnosyn så att man blir mörkrädd. 'Vanliga' manliga chefer påverkas av dem. Männens synsätt konserveras i totalt manliga miljöer, och bryts aldrig mot starka kvinnor."*

*"Det är mer krävande att arbeta med kvinnor. Män är mer fogliga."*

I den organisation där man arbetar med mentorsprogram på bred front, beslutades att inför tredje året ta in män som adepter. Jag frågade den aktören varför man gjort så. Hon svarade;

*"Mentorskap ska vara för alla, en del av kulturen. Att vi startade med kvinnor berodde på mansdominansen i organisationen, att kvinnor är i minoritet. Inställningen var att 'vi börjar med kvinnor'. Det accepterades, som något tillfälligt. Det blir mer status med män."*

På frågan om det inte fanns en risk för att männen skulle ta över och dominera mentorsprogrammet, svarade hon;

*"Risken finns. Vi pratade om att vi ville ha in 50-50, men inga direktiv gavs om detta."*

## 7.4 Problemet

På frågan om vad som utgör det huvudsakliga problemet i organisationer när det gäller att öka antalet kvinnor på chefsbefattningar var svaret relativt entydigt; *män*. Mäns rädsla för frågan, mäns okunnighet, mäns behov av att vara med andra män, att män väljer män och att män inte har erfarenheter av att arbeta med kvinnor på samma nivå är återkommande beskrivningar. Att problemen är strukturellt betingade vill flera aktörer framhålla. Det handlar inte främst om män som individer, utan om män som bärare av strukturer. Organisationer är strukturerade efter och för män, men de betraktas som könsneutrala. Chefsarbetet och ledarrollen är också utformad efter män. Män har tolkningsföreträde då det gäller att beskriva vad chefskap och ledarskap innebär. I de fall som kvinnor beskrivs som del av problemet görs detta nästan uteslutande i relation till just de villkor som idag gäller i organisationer. Kvinnor beskrivs inte som problemet i sig, men att kvinnor inte vill eller kan ställa upp på de regler som gäller är ett *uttryck* för problemet. Många av svaren innehåller alla dessa element och hur de hänger ihop, varför det kan vara fruktbart att återge dem koncentrerat, istället för efter tema;

"Mellanchefers rädsla för kvinnor. Ovanan hos högsta ledningen att se kvinnor som chefer. Alla kvinnor är inte beredda, med tid och kraft."

"Det handlar om strukturer; normer och regler. De är formade av män, för män. De passar ej kvinnor. Det är osynligt att kvinnor särbehandlas. Om det påtalas blir kvinnorna problemet. Detta skapar frustration hos kvinnorna. De som 'lyckas' blir ensamma, de har ingen att tala med. Kvinnorna är därför med och återskapar strukturer, tar dem för givna. Kvinnor känner maktlöshet. Annars är det ju egentligen ett 'mansproblem'! Kvinnornas beteenden uppfattas som att kvinnor inte vill, inte kan. Som att de har dåligt självförtroende. Det är också ett enormt problem med totalt manliga världar! Män har ej erfarenheter av att samverka med kvinnor. Som enstaka uppfattas kvinnor som problem. De stökar till tillvaron. De skapar oro."

"Männen. Cheferna sidledes och kollegorna. Omedvetenheten. Männens beroende av kvinnornas arbete där de är nu. Kvinnorna skadas mer i strukturen. Organisationerna är inte skapta för vuxna män, eller vuxna kvinnor. Motståndet ökar, ju mer kvinnor utbildar sig och skaffar sig erfarenheter. Kvinnors och mäns olika syn på ledarskap. Män ser det som något nödvändigt ont. Kvinnor ser det som en process. Kvinnor är rädda för att verka 'manhaftiga'."

"Kvinnor är inte synliga i organisationer. Kvinnlig kompetens är inte synlig. Det är otroligt vanligt att få höra; 'det finns ingen kvinna med den kompetensen'. Då måste man granska sina egna rutiner, t. ex. att granska hur annonser utformas (som inte ens kvinnor svarar på)."

"Om jag visste! Det är många faktorer som hänger ihop. Det är lätt på koncernnivå, de är inte hotade. Allmänt tror jag att det är så att civilingenjörer vill ha civilingenjörer omkring sig osv. Män är tryggare med män. Möjligen en kvinna. Det finns ett glastak. Jag hoppas på den nya generationen. Fler kvinnor i utbildningen. Det är bra om man får naturlig kontakt i blandade nätverk."

"Villkoren för högt ledarskap, kvinnor vill inte betala priset. Manliga koncernchefer är ofta gifta med sin första fru. Kvinnor på högre positioner är ofta skilda. Jag tror inte att det är bra kvalitet att arbeta som vi gör."

"Insiktssidan. Man måste se att kvinnlig och manlig kompetens ser olika ut, och att alla behövs. Kvinnor måste söka chefsjobb, och visa att chefsrollen kan se annorlunda ut. Några går i bräsch. Kvinnor borde hävda sig bättre. Under 90-talet måste vi ta större ansvar för barnledighet och ansvar i hemmet. Det måste ses som en merit. Jag är rädd för den ekonomiska krisen, den kan bli ett bakslag."

"De flesta chefer är civilingenjörer. Kvinnor är administratörer. Män väljer män, någon som liknar en själv. En Chalmerist väljer en Chalmerist. De vill ha bekräftelse. Det är lättast så."

"De högre chefskurserna har bidragit till att konservera gubbstrukturen. I kursen för högre marknadsföring är det 98% män. Man vet inte varför."

## 7.5 Varför fler kvinnor på chefsbefattningar

Aktörerna fick också svara på frågan om det är viktigt med fler kvinnor på chefspositioner, vilket samtliga tyckte. De fick då förklara varför detta är viktigt. Aktörerna ser det som en **kompetensfråga** och som en **maktfråga**. Kvinnors kompetens i form av kunskaper, andra erfarenheter, annorlunda synsätt, sätt att tänka, syn på chefsrollen, kunskap om kunder och kvinnors sociala förmåga i organisationer är motiv som tas upp. Att det handlar om makt visas i svar som berör betydelsen av breda, representativa lösningar och beslut. Att kvinnor och män tillsammans ska bestämma över världen, och att kvinnor ska ha lika mycket att säga till om när det gäller hur organisationer ska drivas. Dessutom, tillägger några aktörer, så är det roligt för kvinnor att få tillgång till den typen av befattningar. Här är några av svaren;

*"Kvinnor och män har olika synsätt. Dessutom är det roligt för kvinnor!"*

*"Det är en överlevnadsfråga för Sverige! Det är en resursfråga och en ledarskapsfråga. Det handlar om makt och demokrati. Vi skulle må bättre i organisationerna om de passade alla."*

*"Vi får en bredare syn på beslutsfattande positioner. Det blir bredare beslut för samhället. Kvinnor ser andra kvinnors kompetens. Kvinnor blir duktiga ledare på grund av socialisation."*

*"Därför att kvinnor och män är olika. Vi ska tillsammans bestämma över världen. Kvinnor tar med andra aspekter. De tillför ett annat tänkande. Det är viktigt med dialogen mellan män och kvinnor."*

*"Det är oerhört viktigt för kvinnorna själva. Att se att det går att gå vidare. Det är bra för det sociala klimatet, och för tekniska lösningar. Vi har olika sätt att angripa problem. Att ha kvinnor med är det absolut bästa underlaget för en lösning! Det blir kul och spännande, en dynamik. Killarna skärper till sig. Unga män och äldre kvinnor är en bra kombination. Ledarrollen måste förändras! Minst 30 procent kvinnor krävs för att kvinnor ska bli synliga och höras."*

*"Kompetens måste tas tillvara! Synergieffekter av manliga och kvinnliga värderingar är viktiga. Det blir bättre kvalitet i beslut. Det krävs minst 40 procent kvinnor för att uppnå dessa effekter. Då skulle det kunna innebära förändring."*

*"Det blir bättre affärer helt enkelt! Vi har hälften kunder som är kvinnor. Kvinnor köper hellre av kvinnor. Kvinnor ska ha lika mycket att säga till om."*

*"Det blir en bättre balans. Bättre stämning. Det tillgodoser allas synpunkter bättre. Olikheter kompletterar varann. Det är viktigt att männen tar hand om barnen."*

## 7.6 Realistiska och utopiska metoder

Av intervjuerna har framgått att det är viktigt att det finns medvetenhet och kunskap på området både hos kvinnor och män för att kunna åstadkomma resultat. Föreställningarna om "kvinnosatsningar" är varierande enligt aktörerna.

Kvinnor är ofta skeptiskt inställda innan de förstår vad det handlar om. Det kan finnas en ambivalens hos kvinnor till att synliggöra konflikten mellan könen, hävdar en aktör. Men, de flesta aktörer menar att motståndet hos kvinnor mot program för kvinnor har minskat i och med att medvetenheten i frågorna hos kvinnor har ökat. Män däremot, i synnerhet män på mellannivåer, känner sig ofta hotade. De tycker att satsningar på kvinnor är orättvisa mot män, och ställer sig därför ofta oförstående. "*Många män tror att vi gaddar ihop oss. De tror att vi pratar om dem*", förklarar en aktör mäns motstånd.

På frågan om hur man skulle arbeta i en utopisk situation svarade några aktörer så här;

*"Utopiskt: kunskapen är restriktionen! Lättillgänglig kunskap vore utopiskt. Forskning närmare verkligheten."*

*"Den utopiska situationen vore att kvinnor efter ett utvecklingsprogram skulle få bygga upp en organisation för människor. Inte ett matriarkat, utan för män och kvinnor i olika åldrar."*

*"Den här formen fungerar bra! Man skulle ju kunna öka antalet kvinnor i så fall. Vi har inte haft någon jättebudget heller, det har inte varit något problem. Fler företag borde involveras i denna typ av arbete. Då skulle det hända något i samhället. Man måste också arbeta med massmedia, t.ex. affärstidningar. Vi får ju aldrig se att vi duger där."*

*"Utopiskt; att avskeda en massa chefer! Och anställa nya. Man borde ställa krav på alla chefer att de ska ha människokunskap. De skulle kunna redogöra för vad de har gjort för kvinnor. En chef ska vara medveten. Både kvinnor och män. Kvotering är ett önskeord!"*

*"Utopiskt: att sätta ihop en företagsledning 40-60 procent, och se vad som skulle hända. Se efter ett par år."*

*"Jag har ju faktiskt fått pröva idéer. Men, att få prova olika jobb mer vore bra. Att få jobba som chef ett tag."*

## 7.7 Sammanfattande kommentarer

Som en sammanfattning av de metoder som beskrivits har jag skilt ut några faktorer som kan variera i programmen. Dessa är *form* (enbart kvinnor eller kvinnor och män), *perspektiv* (könsneutralt eller med könsperspektiv) samt *grad av integrering* i organisationen. Insikten om att specifika program för kvinnor måste integreras i organisationen växer fram med ökade erfarenheter, det verkar finnas en mognadsaxel som påverkar hur man arbetar. Med hjälp av dessa tre faktorer kan de flesta projekt och program beskrivas genom att variera vilken form, vilket perspektiv samt vilken grad av integrering som dominerar. Det betyder att t.ex. mentorsprogram kan beskrivas på ett flertal sätt beroende på hur de är utformade och utifrån vilket perspektiv de har sin utgångspunkt. Ett flertal kombinationer av de tre faktorerna existerar idag när det gäller mentorsprogram och chefsutvecklingsprogram för kvinnor.

<b>FORM</b>	Enbart kvinnor	Kvinnor och Män
<b>PERSPEKTIV</b>	Könsperspektiv	Könsneutralt perspektiv
<b>INTEGRERING</b>	Fristående	Integrerat

Sedan finns en **Mognadsaxel** för arbete med chefsutbildning för kvinnor

---+----->

där det ofta finns ett program med enbart kvinnor (med eller utan könsperspektiv) som inte är särskilt väl förankrat i organisationen i början. Med könsperspektiv kan det kallas "personlig utveckling". Utan könsperspektiv kan det kallas "självförtroendekurs".

Om organisationen tillåts fortsätta att arbeta med den här typen av arbete tillkommer ofta;

- > mer förankring i organisationen
- > mer integrering med män
- > flera projekt, med olika form, tillåts samtidigt
- > även misstag tillåts utan att frågan avskrivs

Det uppstår därför ofta program för enbart kvinnor långt senare på mognadsaxeln.

-----+----->

Dessa senare program för enbart kvinnor har ofta formen av nätverk och projektgrupper. Men, det handlar nu om att kvinnor vill öka sina kunskaper, skaffa sig ett utrymme (makt). Kvinnorna i organisationen vill synas och höras, både för varandra och i organisationen.

Resultat är inte svåra att se, enligt de intervjuade aktörerna. Dessa kan sammanfattas under rubrikerna;

- \* Ökade antal kvinnor på chefsbefattningar
- \* Ökad synlighet av kvinnorna i organisationen
- \* Ökad medvetenhet hos kvinnorna
- \* Nya insikter och ett nytt intresse bland männen
- \* Ett förändrat synsätt i organisationen

Detta understryker betydelsen av att betrakta detta område som ett kunskapsområde. För att kunna uppnå förändringar krävs ett nytt tänkande, både bland kvinnor och män (chefer inte minst). Det krävs också en allmän kunskap i organisationen om vilket slags problem detta är. Att det är ett organisationsproblem att kvinnors kompetens inte tas tillvara, inte ett kvinnoproblem. Att det är cheferna som är ansvariga för att ta tillvara resurser i organisationer, inte enskilda jämställdhetshandläggare (vilka istället är att betrakta som en specifik kompetensresurs för organisationen).

Att männen intar en alltmer tydlig position blir synligt i aktörernas beskrivningar av lärdomar och huvudsakliga problem. I takt med insikter om betydelsen av att integrera kvinnoprogram i organisationers verksamhet har männen blivit mer indragna i arbetsprocessen än de varit tidigare. Att män är bärare av strukturer som är skapade av och för män är viktigt att se. Män reproducerar dessa strukturer okritiskt, om de inte lär sig ett annat sätt att tänka. Att integrera män i programmen är därför inte helt oproblematiskt. Det är viktigt att införa ett könsperspektiv i programmen, för att denna kunskapsinhämtning ska kunna ske. Att ha med män i mentorsprogram kan bli en tillgång med ett könsperspektiv. Då ökar mäns medvetenhet, samtidigt som en dialog mellan män och kvinnor sätts igång. Men, med ett könsneutralt perspektiv finns risken för att männen kommer att dominera och att normen om mäns dominans endast återskapas. Kvinnorna i programmen får då inga argument för att detta skulle vara en fråga för organisationen, utan förväntas att ta på sig frågan själva på ett personligt plan. Ofta blir också följderna en oförståelse i organisationen för varför detta skulle vara något viktigt att satsa på för den verksamhet som bedrivs. Program med könsneutralt perspektiv bäddar därför för brister i kunskapsutvecklingen på flera sätt.

Fler kvinnor behövs på chefsbefattningar därför att detta handlar om både kompetens och makt. Aktörerna hävdar att underlag för beslut blir bättre om kvinnor finns med därför att kvinnor delvis representerar en kompetens grundad på andra erfarenheter. Kvinnor kan också som maktresurs medverka till bredare mer representativa lösningar och beslut. Dessutom ser ett flertal av aktörerna möjligheter till utvecklandet av ett annat och bättre chefsskap med fler kvinnor på chefsbefattningar.

# 8 Kvinnliga chefer i Sverige och Tyskland

Hilde Theobald

Arbetsmarknaden i de västliga industrinationerna uppvisar en typisk horisontell och vertikal könssegregering. Män och kvinnor arbetar inom olika områden av arbetsmarknaden och på olika hierarkiska nivåer. Mäns arbeten är i förhållande till kvinnors arbeten bättre betalda, har större inflytelsemöjligheter och bättre utvecklingsmöjligheter. Mönstret av den könsuppdelade arbetsfördelningen och dominansen av mäns intressen är också tydligt i den "privata sfären", då mäns yrkesutveckling ofta betraktas som viktigare än kvinnors. Samtidigt försvårar strukturer på arbetsmarknaden och inom familjen kombinationen av båda delarna av livet för kvinnor. Kvinnliga chefer bryter mönstret av makt- och arbetsfördelningen mellan könen. De arbetar på en hierarkisk nivå som i huvudsak är reserverad för män. Forskningen inom detta område började i USA och var först inriktad på kvinnornas attityder och ledarstil på individnivå. Den bytte synvinkel mot slutet av 70-talet och början av 80-talet till frågan om hur organisationerna påverkar kvinnors yrkesutveckling, och om hur kvinnorna kan påverka strukturer och värderingar inom arbetslivet. Forskningsresultat visar också att privatliv och yrkesliv inte är några åtskilda delar. En viktig fråga blev därför det ömsesidiga inflytandet mellan kvinnors karriärutveckling och deras sk privata utveckling.

Mönstren av betydelse av kön i arbetslivet och i privatlivet återkommer i olika länder. Men en djupare analys visar också viktiga skillnader mellan länder. Tyskland och Sverige skiljer sig från varandra när det gäller jämställdhetspolitik. I Sverige har satsningar gjorts för att skapa möjligheter för kombinationen av yrke och familj för kvinnor, genom utbyggnaden av barnomsorgen och genom större flexibilitet i arbetslivet. Inom arbetslivet genomfördes åtgärder för att främja kvinnors utvecklingsmöjligheter. Idag är kvinnor i Sverige i nästan samma utsträckning som män ute på arbetsmarknaden, 1991 förvärvsarbetade 85 procent av de svenska kvinnorna (SCB 1991).

I Tyskland gjordes inga stora satsningar för att underlätta kombinationen av yrke och familjeliv. Under 80-talet skapades olika lagar, och genomfördes en del åtgärder inom företag för föräldrar, i realiteten kvinnor, för att möjliggöra för dem att kunna komma tillbaka till samma position i arbetslivet efter några års avbrott. Kombinationen av arbete och familj i vardagslivet betraktas fortfarande som ett "privat" problem, dvs. kvinnors problem. Många tyska kvinnor måste lämna sitt förvärvsarbete när de får barn, 1989 förvärvsarbetade 56 procent av kvinnorna (SCB 1992:2). Det finns inte heller någon offentlig

debatt om kvinnors problem i yrkeslivet i samma utsträckning som det finns i Sverige.

I min forskning utgår jag från hypotesen att jämställdhetspolitikens utformning påverkar kvinnliga chefers arbets- och livssituation, samt deras personlighetsutveckling. Syftet i projektet är att följa upp de konsekvenser de olika politiska angreppssätten får för kvinnliga chefer i Sverige och Tyskland.

En jämförelse utifrån redan föreliggande forskning och statistik visar skillnader och likheter mellan länderna. Det finns bara ett fåtal kvinnor på ledande befattningar i båda länderna. I Sverige innehar kvinnor nio procent av alla chefspositioner i näringslivet (SCB 1992:1). I Tyskland finns det ingen offentlig statistik. Uppskattningen ligger på mellan tre och sex procent kvinnliga chefer på mellanchefernivå i näringslivet (Berthoin-Antal och Krebsbach-Gnath 1992, Brumlop 1992). I båda länderna uppvisar kvinnors karriärutveckling liknande tecken på diskriminering, t. ex. lägre lön än män på motsvarande chefsnivåer och typiska kvinnliga chefsområden. Men det finns också skillnader mellan länderna. I Sverige är det ganska vanligt att ha både familj och karriär, i Tyskland kan bara ett fåtal kvinnliga chefer kombinera familj och karriär. I Sverige har integreringen av kvinnor på arbetsmarknaden och den tydligare debatten om kvinnors situation på arbetsmarknaden skapat en större acceptans för förvärvsarbetande kvinnor och en större medvetenhet om kvinnors arbetssituation. Mitt forskningsprojekt syftar till att ge en djupare insikt om hur de kvinnliga chefernas arbets- och livssituation ser ut i de båda länderna utifrån skillnader och likheter mellan länderna.

I min undersökning deltog 159 kvinnliga chefer, 81 i Sverige och 78 i fd Västtyskland. Svarsfrekvensen i båda länderna ligger på omkring 70 procent. Kvinnorna är anställda på tre olika nivåer; den lägsta chefsnivån på företag (oftast gruppchef), mellanchefernivån på företag (oftast som avdelningschef eller på en viktig stabsfunktion), några få kvinnor har sin chefstjänst på högre nivå än mellannivå. Kvinnorna arbetar i 18 företag i tre branscher; bank/försäkring, dataindustri och bilindustri. Projektet pågår ännu, men datainsamlingen är avslutad. En del av resultaten är redan analyserade, framförallt resultaten kring kombinationen av karriär och familjeliv, samt några frågor om karriärutvecklingen inom företaget. Det är dessa resultat som presenteras i följande avsnitt.

## 8.1 Kombinationen av karriär/yrke och familjeliv

Analysen börjar med frågan om det överhuvudtaget är möjligt för kvinnliga chefer att kombinera familj och karriär. Resultaten visar att det i Sverige är vanligt att ha båda, karriär och barn. Det är det däremot inte i Tyskland. I Sverige har 82 procent av de kvinnliga cheferna i undersökningen barn, bland de tyska kvinnorna är det bara 30 procent. Också antalet barn skiljer sig mellan länderna. I Tyskland har endast fem av kvinnorna, dvs. sju procent, fler än ett barn. I Sverige är två eller fler barn inte ovanligt, 42 av kvinnorna, dvs. 54 procent, har två eller flera barn.

Många av frågorna i enkäten handlade om hur kvinnorna kombinerar karriär och familjeliv i vardagen. Viktiga frågor i detta hänseende är arbetsfördelningen hemma och hur mycket tid kvinnorna ägnar åt familjen med barntillsyn och hushållsarbete. En annan viktig del är arbetstiderna och flexibiliteten i arbetslivet. Barnets ålder och antalet barn påverkar hur kombinationen utformas.

Resultaten i detta kapitel visar endast svar från kvinnor med barn upp till 12 år, småbarn (0-6 år) och skolbarn (7-12 år). Familjestorlek anges om det är betydelsefullt för resultatet. I **Tyskland** har 17 kvinnor barn uppdelade på småbarn upp till 12 år. Två av kvinnorna är föräldrarlediga, varför **15 kvinnor** finns med i analysen. I **Sverige** är det **26 kvinnor** som har minst ett barn upp till 12 år. Också antalet barn i familjen skiljer sig mellan länderna. I Tyskland har fyra av de 15 familjerna flera än ett barn, i Sverige är det 15 av de 26 familjerna. Trots detta lilla urval uppvisar jämförelsen intressanta samhällsspecifika tendenser i kombinationen av karriär och familjeliv.<sup>1</sup>

I vardagslivet är den första viktiga frågan; vem tar hand om barnen under kvinnornas arbetstid? Det finns signifikanta skillnader mellan länderna. I Tyskland tar fäderna över en stor del av denna barnomsorg. I sju av 15 familjer tar fäderna hand om barnen under kvinnornas arbetstid. I fem familjer går barnen på daghem och i två familjer tar en anställd hand om barnen i hemmet. I Sverige är offentlig barnomsorg basen när kvinnorna arbetar. I 14 av de 26 familjerna går barnen på daghem och i fyra familjer är barnen hos en dagmamma. Bara i en familj med småbarn tar en anställd hand om barnen i hemmet. Sex barn klarar sig utan barnomsorg överhuvudtaget.

Några frågor i enkäten handlade om hur arbetsfördelningen av omsorgen om barnen i hemmet såg ut. I Tyskland visar siffrorna att en förändring av den traditionella rollfördelningen mellan män och kvinnor leder i nästan samma utsträckning till en lika fördelning av uppgifter mellan make och maka och till ett "rollbyte", dvs. fäderna tar över en större del av arbetet i hemmet. Bara i en familj utför en anställd de största bitarna av uppgifterna i hemmet. I mina intervjuer frågade jag närmare vilka de så ovanligt engagerade fäderna var. De arbetar deltid eller inte alls. Ibland har de också yrken, som ger möjligheter att anpassa arbetstider till familjens behov, t. ex. som lärare.

I Sverige leder en förändring i rollfördelningen på arbetsmarknaden inte till ett "rollbyte" i hemmet. I 14 av de 26 familjerna är uppgifterna lika fördelade, men i 11 av familjerna utför kvinnorna den största delen av arbetet i hemmet. I en familj tar en anställd över den största delen av arbetet. I mina intervjuer frågade jag hur fäderna deltar i vardagsarbetet. De svenska fäderna yrkesarbetar. Framförallt fäder till småbarn turas om med mödrarna med hämtning och lämning av barnen på daghem. En dag slutar kvinnan arbetet klockan 16 för att

---

<sup>1</sup> Att antalet kvinnor med barn är ungefär detsamma beror på att åldersfördelningen i länderna ser olika ut. I Tyskland är majoriteten av kvinnorna (70%) yngre än 40 år, i Sverige är majoriteten av kvinnorna (65%) äldre än 40 år. Åldersskillnaden mellan grupperna har inget samband med kombinationen karriär/yrke och familj, utan det är en fråga om karriärutvecklingen inom organisationen.

kunna hämta barnen. Nästa dag hämtar mannen barnen, kvinnan kan då stanna på arbetet "tills alla arbetsuppgifter är utförda".

Det andra viktiga området hemma är hushållsarbetet. Fördelningen av hushållssysslorna skiljer sig också i stor uträckningen mellan länderna. Kvinnor i Tyskland delegerar oftare och i större uträckning uppgifter till en betald hemhjälp. Fyra av paren delegerar minst hälften av hushållsarbetet och fem par minst 30 procent av hushållsarbetet. Bara fyra par klarar hushållsgöromålen utan betald hemhjälp. Någon gång tar kvinnan över den största delen, ett par fördelar arbetet lika, och två män utför nästan hela hushållsarbetet själva.

I Sverige delegeras hushållsarbetet mera sällan och i mindre utsträckning till en betald hemhjälp. Ett par med småbarn delegerar mer än hälften av hushållsarbetet. I sju familjer delegeras en liten del av hushållsarbetet. Mellan fem och tio procent utförs av en betald hemhjälp. I 15 familjer utförs hushållsarbetet utan betald hemhjälp. Åtta par fördelar uppgifterna lika, och sju kvinnor utför den största delen själva.

Beskrivningen hittills anger fördelningen av uppgifterna med hushållsarbete och barnomsorg ur kvinnors perspektiv. Men det är inget mått på hur stor belastningen av hemarbetet är. Ett viktigt mått är däremot antalet timmar kvinnorna ägnar sig åt hemarbete, dvs. både hushållsarbete och barnomsorg. Trots att arbetsfördelningen ser olika ut i de båda länderna är antalet timmar som kvinnorna lägger ner på arbete i hemmet ganska lika. Antalet timmar för vård av barn påverkas av barnets ålder. Kvinnor med småbarn i Sverige använder 35 timmar i veckan för barnvård, i Tyskland är motsvarande siffra 33 timmar. Kvinnor med skolbarn i Sverige ägnar 24 timmar åt sina barn, i Tyskland är motsvarande siffra 23 timmar. Antalet timmar med hushållsarbete påverkas också av antalet barn i familjen. Tyska kvinnor med ett barn anger i genomsnitt 16 timmar i veckan för hushållsarbete, i Sverige är motsvarande siffra 18 timmar. Skillnaden mellan länderna beror på de två tyska fäder som utför nästan hela hushållsarbetet. I de familjerna utför kvinnorna 2 timmars arbete, respektive 4 timmars arbete med hushållsuppgifter.

En betydelsefull skillnad blir synlig om man jämför kvinnor som har två eller flera barn. I Tyskland har bara fyra familjer två eller flera barn. Tre av familjerna delegerar mera än hälften av hushållsarbetet. Kvinnorna i de fyra familjerna utför bara 12 timmars hushållsarbete i veckan. I Sverige har 15 familjer två eller flera barn. I Sverige ökar tiden för hushållsarbete i dessa familjer, kvinnorna använder 23 timmar i veckan till hushållsarbete.

Ett viktigt element i kombinationen av yrke/karriär och familjeliv är arbetstider och flexibilitet i organisationer. I båda länderna uppger 50 procent av kvinnorna, med undantag för kvinnor i bilindustrin i Sverige, att övertid är deras största problem i kombinationen av arbete och familj. I varken Tyskland eller Sverige kan kvinnorna utföra sina arbetsuppgifter inom den reguljära arbetstiden. Men antalet övertidstimmar varierar mellan länderna. I Sverige arbetar "bara" ungefär 20 procent av kvinnorna mer än 50 timmar i veckan, i Tyskland är det ungefär 50 procent av kvinnorna som gör det. Denna skillnad mellan länderna försvinner i en analys av arbetstiden för kvinnor med barn upp

till 12 år. Bara två av de femton kvinnorna i Tyskland och tre av de 26 kvinnorna i Sverige arbetar mer än 50 timmar per vecka.

Arbetstiden är inte bara en viktig fråga för hur stor arbetsbelastningen är för kvinnorna, utan det är också betydelsefullt för hur karriärutvecklingen ser ut i organisationer. Chefers långa arbetstider förklaras med deras stora arbetsbörda, men också med ideologiska skäl, att övertid är ett tecken på engagemang och intresse. Det avgörande för kvinnorna är inte de kvinnliga chefernas arbetstid, utan arbetstiden för de manliga cheferna. De manliga chefernas arbetstid bildar normen på ledande befattningar. Också i detta hänseende finns det skillnader mellan länderna. "Endast" 41 procent av de svenska manliga cheferna arbetar mer än 50 timmar i veckan, i Tyskland är motsvarande siffra 68 procent (Edlund m fl 1990, Bischoff 1991). De olika mönstren för chefers arbetstider påverkar kvinnors möjligheter att kombinera karriär och familjeliv, och karriärmöjligheter för kvinnor med barn över huvud taget.

Antalet deltidssamarbetande kvinnor är ett uttryck för problemet att anpassa arbetstid och familjens behov. I Tyskland är deltidssarbete ännu vanligare än i Sverige. I Tyskland arbetar sex av 15 kvinnor deltid, i Sverige är det sex av 26 kvinnor. I Sverige arbetar endast kvinnor med småbarn deltid, med något undantag. I Tyskland är barnets ålder utan betydelse.

I vilken utsträckning arbetstiden avviker från den reguljära arbetstiden på chefsnivån påverkar kvinnors karriärmöjligheter. I Sverige arbetar majoriteten av kvinnorna, 16 kvinnor, på en mellannivå, fyra kvinnor arbetar på en högre chefsnivå, och sex kvinnor arbetar på den lägsta nivån. Barnens åldrar påverkar karriärmöjligheterna; fem kvinnor med småbarn arbetar på den lägsta nivån, jämfört med bara en kvinna med skolbarn. Kvinnorna med skolbarn har ofta en stabsfunktion. I Tyskland arbetar nio kvinnor på den lägsta nivån och sju kvinnor på mellannivån. Barnens ålder är utan betydelse.

## 8.2 Kvinnors karriärutveckling

Kombinationen av karriär och familj är bara en del av undersökningen. En hel del frågor handlade om karriärutvecklingen i företaget, och hur kvinnorna själva upplever sin karriärutveckling. Hittills har några aspekter kring karriärutvecklingen analyserats. Resultaten uppvisar intressanta mönster.

Den första aspekten är de stora åldersskillnaderna mellan kvinnorna i de båda länderna. Majoriteten av de svenska kvinnorna är äldre än 40 år, 65 procent. Majoriteten av de tyska kvinnorna är yngre än 40 år, 70 procent. En analys av karriärutvecklingen för kvinnor i olika åldrar visar att det först sedan början av 80-talet har funnits reella möjligheter för kvinnor att få en chefstjänst i både Sverige och Tyskland. I båda länderna får kvinnorna i genomsnitt sin första chefstjänst när de är omkring trettio år. Men i början av 80-talet fick endast kvinnor kring 40 chansen till en chefstjänst i Sverige. En möjlig förklaring till detta fenomen är att åldersgränser inom karriärsystemet i Sverige inte är så utpräglat som i Tyskland.

I både Sverige och Tyskland upplever kvinnorna att det faktum att de är kvinnor påverkar deras yrkesutveckling. 62 procent av de tyska kvinnorna och 64 procent av de svenska kvinnorna anger att könet påverkar deras yrkesutveckling negativt. Kvinnorna beskriver olika former av diskriminering, t.ex. att de inte fått en tjänst trots lika eller bättre kvalifikationer, att de inte fått ett arbete på grund av sina barn, eller att kvinnor i allmänhet har lägre lön än män.

63 procent av de tyska kvinnorna och 52 procent av de svenska kvinnorna nämner också positiva effekter av att de är kvinnor. Kvinnorna upplever "typiska kvinnliga kvalifikationer", t.ex. kommunikationsförmågan som en tillgång i sin yrkesutveckling. Det finns dock en stor skillnad mellan länderna i bedömningen av betydelsen av dessa effekter på yrkesutvecklingen. I Sverige tycker 50 procent av kvinnorna att det är en viktig eller mycket viktig faktor inom yrkesutvecklingen att vara kvinna. I Tyskland tycker bara 20 procent av kvinnorna att det är en viktig eller en mycket viktig faktor.

Kvinnorna skiljer sig också åt beträffande de förändringsstrategier de rekommenderar. I Tyskland tycker 50 procent av kvinnorna att åtgärder inom företag bara till en liten del kan vara ett stöd i karriärutvecklingen. I Sverige är det endast 10 procent av kvinnorna som tycker det. En möjlig förklaring av skillnaden ligger i kvinnors egna erfarenheter. Det finns inte många åtgärder gjorda i företag i Tyskland som har främjat kvinnors karriärutveckling. Det betraktas mer som en individuell uppgift att genom prestation komma till chefsnivåer. Flera av de kvinnliga cheferna i undersökningen framhåller att de måste övertyga män, mest den närmaste chefen, genom sina prestationer. Detta kan på lång sikt leda till jämställdhet mellan könen, menar de. Ett flertal frågor i undersökningen, framförallt i de intervjuer som ännu inte är analyserade, kan i kommande analyser närmare belysa hur kvinnorna upplever sin arbetsituation.

### 8.3 Slutsatser

Syftet med undersökningen är att analysera kvinnors karriärutveckling ur ett samhällsperspektiv. I detta bidrag togs två aspekter upp; kombinationen karriär/yrke och familj samt karriärutvecklingen i företag. Min undersökning behandlar ett begränsat urval kvinnor i både Tyskland och Sverige, både antalsmässigt och när det gäller bransch och nivå. Representativiteten för kvinnor på chefsbefattningar i Sverige och Tyskland generellt är därför osäker. Jag tror ändå att undersökningen visar på väsentliga tendenser när det gäller skillnader mellan länderna i frågan om hur kvinnliga chefer kombinerar arbete och familj.

I Tyskland har bara en minoritet av kvinnorna möjlighet till en kombination av karriär och familj. Viktigt i kombinationen är stöd från fäderna och/eller finansiella resurser för att delegera delar av hemarbetet. Framförallt när det gäller barnomsorg tar fäderna ofta över en stor del av ansvaret. En förutsättning för detta är att fäderna kan anpassa sin arbetstid till familjens behov. I vissa fall lämnar de till och med arbetsmarknaden eller arbetar deltid. Det finns också

ett fåtal yrken med familjevänliga arbetstider, t. ex. läraryrket. Hushållsarbetet delegeras ofta till en del till en hemhjälp. Men trots detta stöd utför kvinnorna själva en stor del av hushållsarbetet.

Om bara en minoritet kan kombinera karriär och familj, skapas problem inom arbetslivet. Arbetsmarknaden är inte anpassad till familjers behov. Det gäller strukturer, t.ex. tidsstrukturer och värderingar, t.ex. att *en bra mamma skall stanna hemma med sina småbarn*. En lösning på detta dilemma är att arbeta deltid. Att få en deltidstjänst är ingen rättighet. Alla kvinnliga chefer började först att arbeta deltid efter att de hade fått sin första chefstjänst, dvs. utifrån en "säker position". En stödfaktor i "förhandlingen om deltiden" var säkert brist på kvalificerad personal på vissa delar av arbetsmarknaden under 80-talet. Men deltidsarbete försämrar den framtida karriärutvecklingen.

I Sverige kan kvinnorna kombinera familj och karriär. Viktiga stödfaktorer är offentlig barnomsorg, stöd från fäderna och ett arbetsliv mer anpassat till familjen för både män och kvinnor än i Tyskland. Kvinnor i Sverige är dock hårt belastade genom kombinationen av livets två delar. Framförallt kvinnor med småbarn löser dilemmat genom att arbeta deltid. I Sverige är det en rättighet att få en deltidstjänst. Problemet är att kunna förändra arbetsuppgifterna så, att deltiden inte bara existerar på pappret, utan också blir en verklighet. De svenska kvinnorna med barn har bättre karriärmöjligheter än de tyska kvinnorna, men de hamnar ofta inom vissa områden, t.ex. i stabsfunktioner.

Kvinnor i både Sverige och Tyskland står inför ett karriärssystem, där det inte tas tillräcklig hänsyn till den privata sfären. I båda länderna bär kvinnorna en stor del av arbetsbördan för familjelivet. En individuell anpassning av arbetstider till familjeliv, t.ex. deltidsarbete, försämrar kvinnors karriärmöjligheter. Jämställdhet i dessa länder förutsätter därför en starkare anpassning av karriärstrukturer och tidsstrukturer till den privata sfären, en förändring som ger män och kvinnor på ledande befattningar tid för det privata livet.

Tidsstrukturer inom karriärssystemet är bara ett problem i kvinnors yrkesutveckling. Kvinnor i båda länderna ser många andra hinder i arbetslivet. Skillnaden mellan länderna ligger i betydelsen kvinnorna tillskriver könsdiskriminering i sin yrkesutveckling, och i den rekommenderade förändringsstrategin. Kvinnor i Sverige tror i större utsträckning än tyska kvinnor att åtgärder i företag kan främja kvinnors karriärmöjligheter. I Tyskland tycker endast ett fåtal kvinnor att åtgärder kan vara ett stöd i karriärutvecklingen. Många kvinnor framhåller däremot att de måste övertyga de närmaste männen (chefen) genom sin egen prestation om kvinnors möjligheter och kompetens. Detta skulle förändra den traditionella kvinnobilden, hävdar de.

Die Kunst der Vogelmalerei im 18. Jahrhundert war eine der bedeutendsten Gattungen der Tiermalerei. Sie wurde durch die Entdeckung neuer Vogelarten und die Verbreitung von Vogelbüchern gefördert. Die Künstler suchten nach neuen Motiven und Kompositionen, um die Schönheit und Vielfalt der Vogelwelt darzustellen. In dieser Zeit entstanden viele Meisterwerke, die die anatomische Genauigkeit mit einer poetischen Anmutung verbinden. Die Vögel wurden oft in idyllischen Landschaften oder in archaischen Szenen dargestellt, was die Verbindung zwischen Natur und Kultur betonte.



Die Kunst der Vogelmalerei im 18. Jahrhundert war eine der bedeutendsten Gattungen der Tiermalerei. Sie wurde durch die Entdeckung neuer Vogelarten und die Verbreitung von Vogelbüchern gefördert. Die Künstler suchten nach neuen Motiven und Kompositionen, um die Schönheit und Vielfalt der Vogelwelt darzustellen. In dieser Zeit entstanden viele Meisterwerke, die die anatomische Genauigkeit mit einer poetischen Anmutung verbinden. Die Vögel wurden oft in idyllischen Landschaften oder in archaischen Szenen dargestellt, was die Verbindung zwischen Natur und Kultur betonte.

## 9 Sammanfattande kommentarer

Anna Wahl

I detta kapitel görs en kort sammanfattning av de empiriska resultat som presenterats i utredningen. Som avslutning diskuteras några teman, som en förlängning av resultaten. Dessa teman är inte formulerade som slutsatser utan som förslag till öppningar i debatten för att möjliggöra en fortsatt diskussion. Utredningen har pågått under en mycket begränsad tid, varför de resultat som presenterats är att betrakta som ett underlag för en fortsatt diskussion och som en grund för fortsatt forskning. De teoretiska kapitlen kommer inte att kommenteras här. Det är dock relevant att påpeka hur viktig en fortsatt forskning utifrån könsperspektiv är, både på samhälls-, organisations- och individnivå. Det behövs mer kunskaper om betydelser av kön och om hur man kan förstå könskonstruktion och könsrelationer. Kunskaperna som finns behöver spridas i undervisning så att den blir mer allmänt känd än vad den är idag.

### Resultat i utredningen

Kartläggningen bekräftade vad många kanske kände på sig utifrån vardagliga erfarenheter i arbetslivet; kvinnorna är väldigt få på högre nivåer i svenskt näringsliv. Det har dock tidigare inte funnits statistik från nivåerna företagsledning och styrelser. Av de privata företagen har 72 procent styrelser bestående enbart av män. I de företag där det finns kvinnor, är majoriteten av kvinnorna fackliga representanter och ungefär en femtedel representerar en dominerande ägargrupp. Företagsledningarna i 99 procent av företagen är klart mansdominerade. 56 procent av företagen har ledningsgrupper bestående av enbart män. Den mest sannolika funktionen för en kvinna som påträffas i en ledningsgrupp är personalansvar. I genomsnitt består en företagsledning i näringslivet av kvinnor till 8 procent, vilket i de flesta fall innebär att det inte ens är en hel kvinna per företagsledning. Det är vanligare att män blir rekryterade internt än att kvinnor blir det. Relativt sett är det fler kvinnor i företagsledningar i mindre företag.

Drygt 40 procent av företagen har inte något organiserat jämställdhetsarbete. Den vanligaste formen av jämställdhetsarbete är en jämställdhetsplan (50 procent av företagen), vilket också är lagstadgat. En majoritet av företagen har chefsutvecklingsprogram. Kvinnorna utgör ungefär 15 procent av deltagarna på externa och interna sådana. Endast 14 procent av företagen har chefsutvecklingsprogram riktade enbart till kvinnor. Dessa kan ha formen av extern eller

intern utbildning, nätverk, mentorsprogram eller medvetna rekryteringar. Av identifierade framtida chefer, på samtliga nivåer, utgör kvinnorna en knapp femtedel. Ungefär en tredjedel av företagen har officiellt uttalat att de vill öka antalet kvinnor på chefsbefattningar. En majoritet av företagen har en könsneutral inställning till chefsrekryteringar. Kompetens, och inte kön, framhålls som den styrande faktorn. Vad kompetens är förklaras dock sällan. Kommentarer till den rådande könsfördelningen på högre befattningar visar till största delen en inställning där kvinnorna betraktas som problemet. En minoritet av företagen signalerar en annan inställning, där könsfördelning betraktas som kopplat till verksamhet och lönsamhet, och där det också finns en vilja till förändring.

Manliga och kvinnliga företagsledare visar sig i stort sett ha helt skilda uppfattningar om varför kvinnor på ledande befattningar är så få, och huruvida detta vore betydelsefullt att ändra på. Kvinnorna betraktar problemet som ett lönsamhetsproblem. Männerna ser det oftare som ett kvinnoproblem. Kvinnorna ser sig själva och andra kvinnor som kompetenta. Männerna ser kvinnor som bristfälliga i en mängd avseenden. De manliga företagsledarna tar upp barn och familj som ett avgörande problem – för kvinnor. Kvinnorna framhåller helt andra typer av hinder, framförallt att män och kvinnor inte arbetar på lika villkor i karriären. Det är en vanlig föreställning bland manliga företagsledare att kvinnor inte vill bli chefer, en föreställning som inte alls delas av de kvinnliga företagsledarna. Männerna grundar sina uttalanden på föreställningar om kvinnor, endast en av de intervjuade männen har en kvinna i sin ledningsgrupp. Kvinnorna grundar sina uttalanden på faktiska erfarenheter av att arbeta ned män och kvinnor. Drygt hälften av de intervjuade kvinnorna har andra kvinnor i sina ledningsgrupper. Intervjuerna med företagsledarna blottar både en brist på kunskap, främst hos männen, och en brist på dialog mellan män och kvinnor. De manliga företagsledarna har föreställningar om kvinnor och chefskap som dåligt stämmer överens med forskning på området. De kvinnliga företagsledarna är betydligt mer reflekterande kring samband mellan könsfördelning och organisationsstrukturer som mansdominerade. Att kvinnor vet mer om bakomliggande faktorer till könsfördelningen på chefspositioner och att kvinnor i högre grad ser andra kvinnors kompetens bekräftas också i intervjuerna med chefsrekryterare. De manliga respektive kvinnliga chefsrekryterarna ser olika på sin egen roll i rekryteringsprocessen. De kvinnliga chefsrekryterarna arbetar mer målmedvetet, utifrån sin kunskap, med att identifiera och presentera kvinnliga kandidater till sina uppdragsgivare.

Personer som arbetar för att förändra den rådande ordningen med mansdominans på chefsbefattningar, i denna utredning kallade aktörer, är trots olika metoder överens om att resultat går att uppnå. Det går att öka antalet kvinnor på chefsbefattningar, det går att öka kvinnors synlighet i organisationer (när *ser* inte kvinnor), det går att få en ökad medvetenhet bland kvinnor, intresset för frågan kan väckas bland män och det går att förändra synsätt inom organisationer. De dominerande metoderna för förändring är chefsutbildning och chefsutveckling för kvinnor, mentorsprogram, nätverk, påverkan på

befintlig chefsutbildning, förändrade rutiner vid rekryteringar, projektarbeten samt en rad olika sätt att integrera dessa satsningar i organisationen. Bland annat framhålls vikten av att hålla olika dialoger levande i organisationer; dialogen med ledningen, dialogen med manliga chefer i organisationen, dialogen mellan kvinnor samt dialogen mellan kvinnor och män. Det huvudsakliga problemet när det gäller att öka antalet kvinnor på chefsbefattningar är enligt aktörerna *män*. De utgör problem, inte som individer utan som bärare av de dominerande strukturerna i organisationer. Män återskapar dessa strukturer okritiskt. De ser oftast inte den rådande könsfördelningen som ett problem. Aktörerna ser frågan både som en kompetensfråga och som en maktfråga. Kvinnors kompetens tas inte tillvara, och beslut fattas utifrån snäva synsätt. Aktörerna ser också kvinnorna som en möjlighet i arbetet för en utveckling av ett bättre chefskap.

Det finns endast ett fåtal kvinnor på chefsbefattningar både i Sverige och i Tyskland. Strukturer i organisationer är därför lika i länderna, de är anpassade för män och de domineras av män. Kvinnors sätt att kombinera karriär och familj ser däremot något olika ut. I Sverige är den offentliga barnomsorgen basen för kvinnors förvärvsarbete. I Tyskland är kvinnorna mer beroende av privata lösningar, vilket i praktiken för de flesta innebär ett större ansvarstagande för barnen från mannens sida. Svenska kvinnor förvärvsarbetar i högre utsträckning än tyska kvinnor, och svenska kvinnor föder dessutom fler barn än vad tyska kvinnor gör. När det gäller hushållsarbete delegerar tyska kvinnor oftare detta till en betald hemhjälp än vad som görs i Sverige. En majoritet av både tyska och svenska kvinnor i undersökningen anser att de diskrimineras som kvinnor i karriären. De svenska kvinnorna är dock mer medvetna om att organisationers strukturer påverkar kvinnors situation. Tyska kvinnor ser oftare detta som ett individuellt problem. En slutsats av undersökningen är att det är lättare för svenska kvinnor att kombinera karriär och familj än vad det är för tyska kvinnor. Orsaken till detta är dels att det finns en utbyggd offentlig barnomsorg i Sverige, och dels att arbetslivet är mer anpassat till familjen för både kvinnor och män. I Tyskland är familjen i högre grad än i Sverige en privat fråga, som inte ska märkas i arbetslivets organisationer. I båda länderna bär kvinnorna en stor del av arbetsbördan för familjelivet.

### Mäns okunnighet

Som en röd tråd genom utredningen går uppgifterna om mäns bristande kunskaper om betydelser av kön i arbetslivet. Manliga chefer har föreställningar om kvinnor, vilka sällan stämmer överens med kvinnors egna beskrivningar. Män ser det som självklart att de definierar hur en chef ska vara, och att de har tolkningsföreträde för hur organisationer ska drivas. De manliga cheferna är dock omedvetna om sitt tolkningsföreträde. De ser sina beskrivningar och bedömningar som könsneutrala. Att kompetens styr rekryteringar till chefspositioner ser de som självklart, men vad kompetensen egentligen består i är oklart. Slutsatsen av detta resonemang är ändå att män är kompetenta och kvinnor är det inte. Att män är okunniga ser kvinnor som ett problem. Men, vad som är

ännu mer problematiskt är att män inte upplever detta som något problem. Flertalet manliga chefer tycker att det fungerar bra som det gör. De vill inte ha någon förändring. De ser det inte som ett problem för företagen att kvinnor är få på högre nivåer, det har inte med verksamhet eller lönsamhet att göra.

### **Kompetens**

Som en direkt följd av ovanstående avsnitt måste begreppet kompetens diskuteras. Begreppet kompetens behandlas av manliga chefer som något objektivt. Som om detta begrepp inte behövdes definieras eller ifrågasättas. Kompetens är kompetens, och detta är något givet. Bakom kompetens finns oftast föreställningar om vad chefsskap innebär kopplat till att det just är ett mandominerat yrke i mansdominerade miljöer. Kompetens verkar sällan vara detsamma som formell kompetens, dvs utbildning.

Återkommande i våra undersökningar är påståendet, av kvinnor, att män inte ser kvinnor och kvinnors kompetens. Att män måste lära sig att tänka på ett nytt sätt för att se kvinnors kompetens. Det förefaller dock som om kvinnliga chefer i högre grad ser andra kvinnors kompetens, varför de kan rekrytera utifrån ett bredare urval.

### **De manliga världarna**

En följd av att män väljer män är de vanligt förekommande helt manliga världarna i ledningsgrupper och styrelser. I dessa sammanhang återskapas normen om att chefer ska vara män, beslutsfattare ska vara män. Men, eftersom detta aldrig problematiseras eller diskuteras öppet, så återskapas normen alltså underförstått och outtalat. Ledningsgrupper och styrelser framställs som könsneutrala. De frånvarande kvinnorna lämnar fritt spelrum för föreställningar om kvinnor. Kvinnor vill inte, kvinnor vågar inte, kvinnor är inte tillräckligt säkra och kompetenta. Kvinnor bildar familj och kvinnor prioriterar familjen före karriären. Det sätt som män utformar chefsskapet på är chefsskapet. Företagsledning handlar således om relationer mellan män.

Föreställningarna om kvinnor och föreställningarna om vad chefsskap är bryts sällan mot erfarenheter av faktiska kvinnor i högre chefspositioner. Inte heller ersätts de av en dialog om dessa frågor mellan kvinnor och män. Kvinnor har många kritiska synpunkter på sättet att driva organisationer, men dessa framförs sällan till de manliga företagsledarna. Arenor för denna typ av kvalificerad könsdialog (utifrån kunskap) mellan män och kvinnor finns inte i de flesta svenska företag.

### **Kvinnors kritiska blick**

Att många kvinnor är kritiska till hur män driver organisationer, utformar chefsskap och ställer upp villkor i karriären är tydligt. Men, detta är enbart tydligt när man talar med kvinnor. Män i ledande positioner verkar helt omedvetna om denna kritiska blick. Deras uppfattning är att kvinnor är ointresserade eller osäkra. Den kritiska blicken blir oftast inte till en kritisk röst

i organisationer. Detta är i sin tur en följd av kvinnors sämre, ur maktsynpunkt, positioner i organisationer. Dels vill inte kvinnor framstå som problemskapande. Om kvinnor artikulerar sin kritik kan de lätt uppfattas som besvärliga och otacksamma. Dels finns det oftast ingen mottagare för denna typ av kritik. Arenorna för en icke-könsneutral dialog mellan män och kvinnor om ledarfrågor existerar inte. Kvinnors kritiska blick, och röst, skulle kunna tillvaratas, och då betraktas som en möjlighet till kreativa förändringar. Kvinnors kritiska blick kan betraktas som en förändringskompetens i organisationer.

### Kvotering

Vi har i denna utredning inte i någon större utsträckning behandlat kvotering som en möjlighet för förändring. Det som kan diskuteras utifrån ovanstående punkter är med vilket synsätt en eventuell debatt om kvotering skulle kunna föras. Oftast omnämns kvotering som ett system som *skulle* kunna införas. Detta system anses dock stå i motsats till kompetens. Med ett annat synsätt, grundat på kunskaper om könsfördelningen på högre nivåer i näringslivet, så *finns* redan ett väl fungerande (om än omedvetet) kvoteringssystem efter kön. De flesta män är dock lyckligt ovetande om att de kvoterats in på ledande befattningar med hjälp av sitt kön. Kompetensbegreppet är i själva verket en produkt av det redan existerande könskvoteringssystemet. Att vara man är en kompetens i sig. Om en seriös diskussion ska föras om kvotering måste fakta om den nuvarande arbetsmarknaden tillföras. Diskussionen om kvotering kan inte handla om "kvotering eller ej", den måste handla om *vilka kvoter* som är önskvärda. För närvarande har vi på chefsbefattningar totalt sett i arbetslivet i Sverige kvoterna 90/10. På företagsledande nivå är kvoterna i privatägda företag ungefär 94/6. Diskussionen om kvotering måste utgå från dessa fakta.

### Förändring

Slutligen går diskussionen vidare till förändringar. Utredningen har också visat att det går att åstadkomma förändring. Det finns ofta många goda idéer i organisationer för vad som skulle kunna göras, inte minst hos de kritiska kvinnorna. Ibland saknas kunskaper och ibland saknas resurser, men detta går ju också att åtgärda utifrån de nya insikter man kan göra i detta arbete.

# OUR MANAGEMENT TEAM



TO RECEIVE A FREE BOOKLET OUTLINING CANON'S CARING, SHARING PHILOSOPHY, CONTACT:  
CANON EUROPA N.V., P.O. Box 2262, 1180 EG AMSTELVEEN, THE NETHERLANDS.

**Canon**  
A PLEASURE TO WORK WITH

# 10 Förslag till åtgärder

Det är nedstående resultat som utredningen presenterar. Utredningen blottar en brist på kunskap, framförallt hos män, och en brist på dialog mellan män och kvinnor i näringslivet. Av de privata företagen i utredningen har 72 procent styrelser bestående av enbart män och 99 procent av företagen har klart mansdominerade företagsledningar. Det betyder att ytterst få män på ledningsnivå i näringslivet har egna erfarenheter av att samarbeta med kvinnor på jämställd nivå. Någon dialog om chefskap utifrån könsperspektiv sker inte mellan män och kvinnor. Styrelser och företagsledningar är till följd av att män väljer män helt manliga världar där normen om att chefer och beslutsfattare skall vara män ständigt återskapas. De frånvarande kvinnorna lämnar fritt spelrum för föreställningar om kvinnor. Män ser, utifrån en manlig norm, på kvinnor som bristfälliga på olika sätt. Kvinnor saknar kompetens och de vågar inte och vill inte ta ett chefsansvar. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap är det största hindret för en utveckling mot en jämnare könsfördelning på chefsnivåer i näringslivet. Majoriteten män ser inte den rådande könsfördelningen på chefsbefattningar som ett problem. De kopplar inte ihop kvinnors underrepresentation med verksamhet och lönsamhet. Flertalet manliga chefer tycker att det fungerar bra som det gör och vill inte ha någon förändring. I de få företag, som utifrån kunskap, har en insikt om att den sneda könsfördelningen är kopplad till verksamhet och lönsamhet, finns en vilja till förändring. I de företagen drivs förändringsarbete för att gå mot en jämnare könsfördelning på chefsnivåer. Kunskap är alltså nyckelordet för förändring. Kunskaper om de faktiska orsakerna till kvinnors underrepresentation måste finnas hos de beslutsfattare som har makt att förändra. En förutsättning för allt förändringsarbete är att den högsta ledningen aktivt stödjer förändringen. Utredningen föreslår därför att det bland annat inrättas en näringslivsakademi för kunskapsspridning, opinionsbildning och förändringsarbete, bestående av erkända företagsledare i Sverige.

## 10.1 Näringslivsakademi

Näringslivsakademins uppgift är att verka för kunskapsspridning, opinionsbildning och förändringsarbete. Näringslivsakademin föreslås ha två huvuduppgifter, att sprida kunskap till företagsledare i näringslivet och att utse årets "bästa projekt".

Utredningen föreslår att näringslivsakademin bjuder in företagsledare i näringslivet till öppna seminarier två gånger om året. Syftet med seminarierna är att förmedla kunskaper om betydelsen av kön i arbetslivet. Seminarierna skall

ge företagsledare, med makt till förändring, nya kunskaper, insikter och argument för ett förändringsarbete mot ett mer jämställt arbetsliv.

Vidare föreslår utredningen att ett pris för "bästa projekt" inrättas att delas ut till två företag per år. Behovet av förändringsarbete är stort. Prissumman, som föreslås vara så hög att den stimulerar företag till förändringsarbete, skall användas till fortsatt förändringsarbete inom det företag som vunnit priset.

### **Näringslivsakademiens ledamöter**

Näringslivsakademin föreslås bestå av tio företagsledare i näringslivet, fem män och fem kvinnor. Viktiga kriterier för att bli invald i akademien är att företagsledarna är erkända som företagsledare och att de öppet tagit ställning för vikten av frågan om ett mer jämställt arbetsliv. Ledamöterna skall också ha en vilja att bidra till en förändring mot en jämnare könsfördelning på chefsnivåer i svenskt näringsliv. De skall inom ramen för näringslivsakademin erhålla kunskap som gör att de blir experter på området. Som experter och genom att driva förändringsarbete inom den egna organisationen kan näringslivsakademiens ledamöter fungera som förebilder för andra företagsledare i Sverige.

### **Administration**

Näringslivsakademin föreslås knytas till lämpligt organ som verkar för organisations- och ledarskapsfrågor inom näringslivet. Till valt organ kopplas en referensgrupp med experter på området. Referensgruppen föreslås bestå av näringslivsrepresentanter, forskare och utbildare inom området.

### **Finansiering**

Medel föreslås avsättas för att i samverkan med näringslivet under en treårsperiod starta näringslivsakademin. Näringslivsakademin beräknas på tre års sikt kunna vara självfinansierande genom seminarieavgifter.

## **10.2 Jämställdhetsplan**

Utredningsarbetet visar klart att frågan om en jämnare könsfördelning på högre chefsnivåer inte är prioriterad i näringslivet. Av de jämställdhetsplaner utredningen tagit del av under utredningsarbetet är det ytterst få som har med chefsförsörjning och chefsutveckling. Utredningen föreslår att det som en viktig del i jämställdhetsplaner, för företag med minst 100 anställda, skall finnas med mål för önskvärda kvoter mellan kvinnor och män på högre chefsbefattningar och aktiviteter för att nå målen.

Som framgår av den enkätundersökning utredningen genomfört har endast 48 % av de tillfrågade företagen jämställdhetsplaner. Enligt utredningens uppfattning fordras uppenbarligen ytterligare påtryckning på arbetsgivare för att de skall upprätta lagstadgade jämställdhetsplaner. Utredningen föreslår att Jämställdhetsnämnden får ta ut en expeditonsavgift på 5 000 kronor för varje anmälan

från JämO oavsett om nämnden förelägger ett vite eller om ärendet återkallas därför att godtagbar plan inkommit till nämnden.

### 10.3 Kunskaper om betydelsen av kön i utbildning

Utredningen konstaterar en brist på kunskap om betydelsen av kön i arbetslivet. I direktiven för utredningen står att en jämn könsfördelning på alla nivåer är en viktig demokrati- och maktfråga. För att få en balanserad samhällsutveckling som tar hänsyn till både kvinnor och mäns värderingar är det viktigt att båda könen finns representerade inom alla samhällsområden och på alla beslutsnivåer. Kunskapen som idag finns behöver spridas så att den blir mer allmänt känd. Utredningen gör den bedömningen att kunskapen bör integreras i redan befintliga utbildningar på olika nivåer.

Utredningen föreslår att en särskild utredare får i uppdrag att utreda hur de kunskaper som finns kan spridas och integreras i befintliga utbildningar på olika nivåer. Utredningens bedömning är att det är särskilt viktigt att högskoleutbildningar, med inriktning på organisation och ledarskap, har kunskaper om betydelsen av kön väl integrerad i utbildningen. Kunskaper om betydelsen av kön i utbildning kan snabba på utvecklingen mot en jämnare könsfördelning på beslutsfattande nivåer i näringslivet.

### 10.4 Forskning inom området

I utredningen sammanfattande kommentarer konstateras att utredningen pågått under en mycket begränsad tid, varför de resultat som presenteras är att betrakta som ett underlag för en fortsatt diskussion och framförallt som en grund för fortsatt forskning. Utredningen har genom nya empiriska resultat klart visat på behovet av fortsatt forskning utifrån könsperspektiv, på samhälls-, organisations- och individnivå. Utredningen föreslår att forskningsmedel avsätts att fördelas genom befintliga organ. Angeläget för näringslivet är att forskning på organisationsnivå ges stort utrymme. Kunskapen om betydelsen av kön är idag ytterst begränsad i näringslivet. Genom en ökad tillgång till forskningsresultat kan kunskapsnivån i näringslivet höjas. En ökad kunskap kan leda till ett bättre tillvaratagande av näringslivets samlade resurser. Idag sker inom vissa organisationer ett planlagt projektarbete för att gå mot en jämnare könsfördelning på chefsbefattningar. Med fördel kan vunna erfarenheter och resultat, från dessa projekt, följas och dokumenteras av forskare. Forskningsresultaten kan spridas och fungera som underlag för fortsatt förändringsarbete inom andra organisationer.

## 10.5      Förvärvsarbete och föräldraskap

I jämställdhetslagen 5 § står att arbetsgivaren skall underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap. I utredningens kartläggning framkommer att 14% av företagen underlättar för fäder att utnyttja sin föräldraledighet. En låg siffra som visar att mycket finns att göra för att uppnå lagens intentioner. Minst lika viktigt, som att ett aktivt arbete bedrivs inom ramen för arbetslivet, är att ett ansvar tas på samhällsnivå som gör att kvinnor och män har lika möjligheter att förena förvärvsarbete med föräldraskap. Den jämförande studie mellan Tyskland och Sverige som finns med i utredningen visar att kvinnors sätt att kombinera karriär och familj ser olika ut. I Sverige är den offentliga barnomsorgen basen för kvinnors möjlighet att förena förvärvsarbete med föräldraskap. Svenska kvinnor förvärvsarbetar i högre utsträckning än tyska kvinnor. Trots detta föder svenska kvinnor fler barn än vad tyska kvinnor gör. Den jämförande studien visar att Sverige har ett arbetsliv som är mer anpassat till familjen. I Tyskland är familjen i högre grad än i Sverige en privat fråga, som inte skall märkas i arbetslivets organisationer. På detta område har Sverige kommit långt och vi har all anledning att känna oss stolta över vår familjepolitik. Utredningen vill därför *klart markera* att vi ser all nedrustning av den offentliga barnomsorgen, utan klara alternativ, som ett svek mot kvinnor i Sverige. Ytterst få män i Sverige har huvudansvar för barn och familj vilket gör att barnomsorgen i praktiken huvudsakligen är kvinnors angelägenhet. Familjepolitiken kommer att ha en stor betydelse för möjligheterna till ett jämställt arbetsliv med lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och arbetsvillkor för kvinnor och män.

# 11 Goda råd

*"Goda råd är inte dyra det  
är okunskap som kostar"*

## 11.1 Goda råd till företagsledare

### **Kunskap nyckeln till förändring**

Utredningens resultat gör att vi vågar påstå, att du som företagsledare med stor sannolikhet, har medarbetare med kunskaper och erfarenheter som ditt företag idag inte har förmåga att ta tillvara. Kunskap är nyckeln till förändring. Kunskaper om betydelse av kön i arbetslivet är nödvändiga för att kunna ta tillvara alla medarbetares samlade kompetens oberoende av om medarbetarna är kvinnor eller män. Utifrån en manlig norm särbehandlas kvinnor idag i arbetslivet. Särbehandlingen resulterar i att kvinnor inte kan konkurrera med män på lika villkor. I praktiken betyder det att mer kompetenta kvinnor utkonkurrerats av mindre kompetenta män vilket leder till att ditt företag inte tar tillvara, inom företaget, befintlig kompetens fullt ut. Särskilt påtagligt blir detta på högre chefsbefattningar där kvinnors underrepresentation innebär att kvinnors kunskaper och erfarenheter inte tas tillvara fullt ut. Med kunskaper kan du som företagsledare initiera och stödja en förändring mot en jämnare könsfördelning på beslutsfattande nivåer som leder till ett bättre tillvaratagande av dina medarbetare utifrån faktisk kompetens.

### **Jämställdhetsplan**

I jämställdhetslagens 10§ står att du som arbetsgivare varje år skall upprätta en plan för ditt företags jämställdhetsarbete. Planen skall innehålla en översikt av det målinriktade jämställdhetsarbete som är behövligt i ditt företag samt vilka åtgärder som skall påbörjas och genomföras under det kommande året. Ett råd till dig som företagsledare är att se på denna plan som en viktig affärsplan. De mål och aktiviteter du väljer att lägga in i planen skall stödja din verksamhet och företagets affärer. Ytterst är jämställdhetslagen en lag som ger dig argument för ett förändringsarbete som gör att ditt företag bättre kan ta tillvara medarbetarnas samlade kompetens. För att gå mot en jämnare könsfördelning på chefsnivåer är det viktigt att du inom ramen för planen sätter upp mätbara mål om vilka kvoter som är önskvärda mellan kvinnor och män på chefsnivåer i ditt företag. För att nå målet krävs aktiv handling. Utredningen ger exempel på konkreta åtgärder som genomförts med goda resultat. Exempel på åtgärder är chefsutveckling för kvinnor, mentorskapsprogram, nätverk, förändrade rutiner vid

rekryteringar och projektarbeten (se kapitel 7 Att arbeta för förändring). Utredningen visar också på bristen på dialog mellan kvinnor och mäns arbetslivet. De metoder du väljer att utveckla och arbeta med kan med förel bygga på dialog mellan kvinnor och män. På så sätt blir även män involverade på ett naturligt sätt i förändringsarbetet.

### **Chefsidentifiering och chefsutveckling**

Av utredningen framgår att en majoritet av företagen arbeta med såväl identifiering av potentiella chefer som chefsutvecklingsprogram. Andelen kvinnor som är identifierade som framtida chefer och som delar i chefsutbildning är liten. Här har du som företagsledare stora möjligheter till påverkan. Gör en årlig inventering av ditt företags ledarbegåvningar oberoende av nivå. Se till att de personer som blir identifierade får den utveckling som är nödvändig, utifrån ditt företags förutsättningar och behov, på så sätt säkras du företagets framtida chefsförsörjning.

Kunskaper om betydelsen av kön i arbetslivet kan du sprida genom att integrera den i all chefsutbildning som ditt företag genomför. Öka andelen kvinnliga deltagare på chefsutbildningar. Det är ett viktigt steg i processen att synliggöra kvinnor och kvinnors kompetens. Med fler kvinnor som deltagare i chefsutbildningsprogram skapas dessutom ett forum för dialog mellan kvinnor och män om chefs- och ledarskapfrågor.

### **Rekrytering av chefer**

Återkommande i utredningen är påståendet, av kvinnor, att män vaken ser eller kan bedöma kvinnors kompetens och att detta är en orsak till att få kvinnor rekryteras till chefsbefattningar. Du som företagsledare kan som ett första steg bestämma att det alltid skall finnas kvinnliga kandidater med vid varje chefsrekrytering. Ett annat beslut kan vara att alltid ha med både en kvinnlig och en manlig rekryterare vid alla chefsrekryteringar för att förbättra kompetensen i att se och bedöma kandidater.

### **Positiv profilering av företaget**

Vill ditt företag framstå som en bra arbetsgivare med möjligheter för alla anställda till utveckling och befordran, oberoende av kön, är årsredovisningen ett bra instrument. I årsredovisningen kan du redovisa åtgärder och en jämnare könsfördelning på högre chefsnivåer och den förändring som genomförts under året. Årsredovisningen är alltid av intresse för personer som funderar på att söka befattningar i ditt företag. Men även för dina redan anställda ledarbetare, visar en sådan åtgärd, att du tar frågan om lika villkor för kvinnor och män på allvar.

## 11.2 Goda råd till kvinnor

### **Kvinnors underrepresentation är ett strukturellt problem**

Fler kvinnor behövs på beslutsfattande nivåer. Underlag för beslut blir bättre om kvinnor finns med därför att kvinnor delvis representerar en kompetens som är grundad på andra erfarenheter. Från en maktposition kan kvinnor medverka till bredare och mer representativa lösningar och beslut. Att kvinnor idag är så få på beslutsfattande nivåer är ett strukturellt problem. Det är företagen som äger problemet. Kvinnor är utifrån en manlig norm särbehandlade i näringslivet, vilket leder till att kvinnor och män inte kan konkurrera på lika villkor. Att kvinnors kompetens inte tas tillvara på beslutsfattande nivåer är ett organisationsproblem och inte ett kvinnoproblem.

Till dig som kvinna med ambitioner och en önskan om karriär ger vi rådet att skaffa kunskaper om betydelsen av kön i arbetslivet. Den utredningsrapport som du håller i din hand kan ge dig grundkunskaper för att kunna argumentera för en förändring i ditt företag. Utredningen har visat att de "frånvarande kvinnorna" i ledningssammanhang lämnar ett fritt spelrum för föreställningar om kvinnor. Män tror att kvinnor inte vill, inte vågar, inte är tillräckligt kompetenta för att rekryteras till chefsbefattningar och att kvinnor prioriterar barn och familj före karriär. Utredningen visar också att kvinnor är kritiska till hur män driver organisationer och utformar såväl chefskap som villkor i karriären. Kvinnors kritiska blick blir oftast inte till en kritisk röst. Om kvinnor påtalar sin kritik kan de lätt uppfattas som besvärliga och otacksamma. Det gör att organisationer går miste om en förändringskompetens som finns hos kvinnor. Som kvinna är dina synpunkter viktiga för ditt företag. Tillsammans med andra kvinnor kan du påtala din kritik utan att bli utpekad som individ.

### **Bilda Nätverk**

Nätverk har visat sig vara en bra form för att sätta igång en dialog mellan kvinnor. Ett nätverk kan ses som en metod för att starta ett förändringsarbete. I nätverk kan kvinnor kollektivt skaffa sig kunskaper och utveckla idéer för förändring. Du som kvinna kan tillsammans med andra kvinnor i ditt företag bilda ett nätverk. Genom nätverket kan ni tillsammans till ledningen framföra synpunkter och komma med konkreta förslag till åtgärder. Ett kollektivt handlande gör att du som enskild individ inte behöver bli utpekad som besvärlig och problemskapande.

### **Påverka ditt företags jämställdhetsplan**

Har ditt företag minst tio anställda skall din arbetsgivare enligt jämställdhetslagen varje år upprätta en jämställdhetsplan. Planen skall innehålla en översikt av det målinriktade jämställdhetsarbete som är nödvändigt i ditt företag samt vilka åtgärder som skall påbörjas och genomföras under det kommande året. Som kvinna är du expert på vad kvinnor behöver för typ av utveckling.

Genom ditt nätverk eller via din personalavdelning kan du be att få ta del av planen och att få komma med synpunkter på såväl mål som skall nås som åtgärder för att nå målen.

### **Tala om att du kan, vill och vågar**

Män har en föreställning om att kvinnor inte kan, inte vill och inte vågar söka chefsbefattningar. Den föreställningen går inte att förändra om inte du som kvinna, med förväntan på en karriär, talar om att du faktiskt kan, vill och vågar i samma utsträckning som män. Tala om för din arbetsgivare hur dina förväntningar om en fortsatt karriär ser ut. Visa intresse för befordran genom att söka utannonserade tjänster. Kan du av någon anledning inte ta en erbjuden befordran, tala om varför du tackar nej. Glöm inte att säga att ditt nej inte är lika med att du inte är intresserad av befordran vid ett senare tillfälle. Bra verktyg för karriärplanering är planeringssamtal och utvecklingsplaner. Har inte ditt företag dessa verktyg kan du påverka införandet av verktygen via din personalavdelning eller via ditt nätverk.

### **Sök aktivt utveckling och stöd i karriären**

Sök aktivt den utveckling och det stöd du behöver i din karriär. Gör upp en egen karriärplan med mål du vill uppnå. Skaffa dig de kunskaper och erfarenheter som behövs för att nå dina mål. Ta reda på vilken typ av utveckling som finns att tillgå i ditt företag och uttala intresse av att delta i för dig intressant utbildning och utveckling.

De flesta både kvinnor och män som lyckats i sin karriär har haft stöd av en eller flera personer som de haft en personlig relation till och som aktivt stöttat dem i deras karriär. Organiserade mentorskapsprogram har visat sig vara en framgångsrik metod när det gäller att synliggöra kvinnor och kvinnors kompetens. Har ditt företag inget organiserat mentorskapsprogram kan du som enskild individ alltid fråga någon person du har förtroende för om hon eller han vill fungera som stöd för dig i din karriär. Ett viktigt stöd i din karriär är goda allianser med andra kvinnor. Det är av betydelse att kvinnor utbyter erfarenheter och stöttar varandra. Som kvinnlig chef måste du forma din yrkesroll utifrån en djup kunskap och insikt om vad det innebär att vara kvinna och chef. Du behöver därför träffa andra kvinnor. Genom att utbyta erfarenheter ökar förståelsen och insikten för vad som faktiskt möter kvinnor i näringslivet och vad det får för konsekvenser för båda kvinnor och företag. Den ökade förståelsen och insikten är viktig för att kunna ställa krav på nödvändig förändring.

### 11.3 Målet är ett jämställt arbetsliv

De råd utredningen ger till företagsledare och kvinnor utgår från det identifierade behovet av kunskaper. Kunskaper om betydelse av kön och i arbetslivet. Kunskap är nyckeln till förändring mot ett jämställt arbetsliv. När kunskapen finns hos företagsledare med makt till förändring och hos kvinnor är nästa steg att inleda en öppen dialog mellan kvinnor och män i arbetslivet. En dialog som ger möjlighet till både kunskaps- och erfarenhetsutbyte. En dialog som skapar ett forum för en icke-könsneutral dialog mellan kvinnor och män om viktiga frågor som till exempel organisations- och chefs/ledarskapsutveckling.



The ideal Woman must be  
a mirror reflection of myself.

# Författarpresentationer

## **Christina Franzén**

är organisationskonsult med eget bolag Qraft Christina Franzén AB. Christina arbetar med organisations- och ledarskapsutveckling som konsult och utbildare, både inom privat och offentlig verksamhet. Hon har lång erfarenhet från näringslivet där hon under många år arbetat med utvecklingsfrågor både i linje- och stabschefsbefattningar.

## **Pia Höök**

avlade 1993 civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Samma år antogs hon som doktorand vid sektionen för Företagledning- och Arbetsorganisationsfrågor. Hon planerar att doktorera inom ämnesområdet organisation och kön.

## **Anders Johrén**

är civilekonom och arbetar i Labora Konsultforum AB. Han arbetar bl.a. med ekonomiska utvärderingar av olika personalutvecklingsinsatser samt utbildning främst inom området personalekonomi.

## **Hilde Theobald**

är legitimerad psykolog. Hon har som doktorand anknytning till Freie Universität Berlin och Stockholms Universitet. Undersökningen om kvinnliga chefer i Tyskland och Sverige som presenteras i denna utredning kommer att resultera i en doktorsavhandling som blir klar under 1994.

## **Anna Wahl**

är ekonomie doktor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Hon bedriver forskning om kvinnors situation i arbetslivet, och då i synnerhet kvinnor på chefspositioner, samt forskning om betydelsen av kön i organisationer. Hon undervisar inom områdena organisation och ledarskap, och ansvarar bl a för en kurs om organisation och kön. Boken *Könsstrukturer i organisationer* publicerades 1992.

## **Gertrud Åström**

är samhällsvetare. Hon har arbetat i Maktutredningen och senare med en utvärdering av kvinnorepresentationspolitiken. Hon har publicerat *Kontrakt i kris* tillsammans med Yvonne Hirdman och *Många kände sig manade men få blevo kallade* tillsammans med Maud Eduards samt artiklar om jämställdhets- och välfärdspolitik.



---

# Litteraturförteckning

Acker, Joan och Donald Van Houten (1974) Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly* 1974 9/2, sid 152-163.

Asplund, Gisèle (1984) Karriärens villkor. Stockholm: Trevi.

Badawy, M K (1978) How women managers view their role in the organization. *Personnel Administrator* 1978: 23/2, sid 60-68.

Bartol, Kathryn (1978) The sex structuring of organizations: a search for possible causes. *Academy of Management Review* 1978: October, sid 805-815.

Bayes, Jane (1987) Do female managers in public bureaucracies manage with a different voice? Studies of bureaucracies in the United States and the state of California. Paper presented at Third International Congress on Women. Trinity College, Dublin July 1987.

de Beauvoir, Simone (1986) (1949): *Det andra könet*. AWE/GEBERS, Stockholm.

Berthoin-Antal, Arianne och Camilla Krebsbach-Grath (1992). *Women in management in Germany: East, west and reunited*. Research report. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Berthoin-Antal, Arianne och Camilla Krebsbach-Gnath (1992). *Women in management in Germany: East, west and reunited*. Research report. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Biles, George och Holly Pryatel (1978) Myths, management and women. *Personnel Journal* 1978: October, sid 572-577.

Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson (1989:1) Four ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management* 1989:5/1, sid 63-80.

Billing, Yvonne Due och Mats Alvesson (1989:2) *Kön, Ledelse, Organisation*. Köpenhamn: Jurist- og Ökonomförbundets Forlag.

Billing, Yvonne Due (1991) *Kön, karriere, familie*. Köpenhamn: Jurist- og Ökonomförbundets Forlag.

Bischoff, Sonja (1991). *Männer und Frauen in Führungspositionen in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage*. Köln: Capital.

Brumlop, Eva (1992). *Frauen im Management: Innovationspotential der Zukunft? Die neue Gesellschaft, Frankfurter Helfte*, Januar 1992.

- Burrell, Gibson och Jeff Hearn (1989) *The Sexuality of Organization*. I Hearn, Jeff, Deborah Sheppard, Peta Tancred-Sheriff och Gibson Burrell (eds) *The Sexuality of Organization*. London: SAGE Publications.
- Calás, Marta och Linda Smircich (1991) Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies* 1991: 12/4, sid 567-602.
- Cockburn, Cynthia (1991) *In the way of women*. London: Macmillan.
- Code, Lorraine (1991): *What can she know? Feminist Theory and the Construction of Knowledge*. Cornell University Press, Ithaca and London.
- Cooper, Cary och Marilyn Davidson (1982) *Kvinnor som ledare*. Stockholm: Norstedts.
- Dekker, Rudolf M. & van de Pol, Lotte C. (1989) *The Tradition of Female Transvetism in Early Modern Europe*. Macmillan Press, Hongkong.
- Edlund, Claes, Ahltop, Birgitta, Andersson, Gunnar och Sten Kleppesto (1990) *Karriärer i kläm*. Stockholm: Norstedts.
- Eduards, Maud Landby (red.) (1989) *Kön, makt, medborgarskap. Kvinnan i politiskt tänkande från Platon till Engels*. Liber, Kungälv.
- Eduards, Maud Landby (1992) Den feministiska utmaningen. Kvinnors kollektiva handlande. I Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne, red.: *Kontrakt i kris*. Carlsson Bokförlag, Stockholm, s. 237-269.
- Eduards, Maud Landby & Åström, Gertrud (1993) *Många kände sig manade, men få blevo kallade - en granskning av arbetet för ökad kvinnorepresentation*. Socialdepartementet, Stockholm.
- Eduards, Maud Landby (1992) Den feministiska utmaningen- kvinnors kollektiva handlande. I Åström, Gertrud och Yvonne Hirdman (reds) *Kontrakt i kris*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Ethelberg, Eva (1985) Självkänsla kontra realitet, ett dilemma för psykologin och för kvinnorna. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 1985: 1, sid 4-15.
- Ferguson, Kathy (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Florin, Christina (1987) *Kampen om katedern. Feminiserings- och professionaliseringsprocessen inom den svenska folkskolans lärarkår 1860-1906*. Universitetet i Umeå, Almqvist & Wiksell, Stockholm.
- Fogarty, Michael, Isobel Allen och Patricia Walters (1981) *Women in top jobs 1968-1979*. London: Heinemann Educational Books.
- Folgerö-Johannessen, Birte (1986) Ledere, organisasjoners styringssymboler. Hva med kvinnene? *Nytt om Kvinneforskning* 1986: 5.

- Fottler, Mayron och Trevor Bain (1980) Sex Differences in occupational aspirations. *Academy of Management Journal* 1980: 23/1, sid 144-149.
- Frankenhaeuser, Marianne och Ulla-Britt Strömberg (1989) Kvinnor, arbete och hälsa. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Fukami, C (1977) The effects of socialization and sex roles on changes in attitudes toward women managers. *Academy of Management Proceedings* 1977: sid 276-280.
- Ganetz, H., Gunnarsson E. & Göransson A. (red.) (1986): *Feminism och marxism. En förälskelse med förhinder*. Arbetarkultur, Stockholm.
- Gutek, Barbara (1989) Sexuality in the workplace: Key issues in social research and organizational practice. I Hearn, J, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff och G Burrell (eds) *The Sexuality of Organization*. London: SAGE.
- Harding, Sandra (red.) (1987) *Feminism and Methodology*. Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis.
- Harding, Sandra (1991) Prefeminist versus feminist approaches to Scientific Objectivity i *5.nordiske seminar i medisinsk kvinneforskning*. En seminarrapport. Arbeidsnotat 4/91. NAVF, Oslo.
- Hirdman, Yvonne (1988) Genussystemet - reflexioner kring kvinnors sociala underordning i *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1988:3.
- Harragan, Betty Lehan (1977) *Games Mother Never Taught You*. New York: Warner Books.
- Hearn, Jeff och Wendy Parkin (1983) Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area. *Organization Studies* 1983 4/3, sid 219-242.
- Helgesen, Sally (1990) *Ledarskap på kvinnors vis*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Hennig, Margaret och Anne Jardim (1976) *The Managerial Woman*. New York: Pocket Books.
- Hirdman, Yvonne (1990) Genussystemet. I *Demokrati och Makt i Sverige*. SOU 1990: 44, kapitel 3.
- Jaggat, Alison M. (1983) *Feminist Politics and Human Nature*. Rowman & Allanheld, The Harvester Press, Sussex.
- Jónasdóttir, Anna (1991) *Love Power and Political Interests. Towards a Theory of Patriarchy in Contemporary Western Societies*. Örebro Studies 7, Kumla.
- Jónasdóttir, Anna (1992) Har kön någon betydelse för demokratin? i Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne, red.: *Kontrakt i kris*. Carlsson Bokförlag, Stockholm, s.205-236.

- JämO:2 Jämo (1992), *Män väljer män*. Stockholm: Jämo.
- JämO:1 Jämo (1992), *10 år senare*. Stockholm: Jämo.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Korn/Ferry (1993), *Decade of the Executive Woman*. Korn/ferry International.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1985) *Er det organisasjonene eller kvimene som mangler mot?* Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1986) *Hvorfor gir den offentlige sektor kvinner dårlige karrieremuligheter?* *Nytt om Kvinneforskning* 1986:5, sid 14-20.
- Kvande, Elin och Bente Rasmussen (1993) *Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet*. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 1993:2, sid 45-56.
- Larwood, Laurie och Barbara Gutek (1987) *Working toward a theory of women's career development*. I Gutek, B och L Larwood (eds) *Women's Career Development*. Newbury Park: SAGE.
- Legge, Karen (1987) *Women in personnel management: uphill climb or downhill slide?* I Spencer, Anne och David Podmore (eds) *In a man's world: Essays on women in maledominated professions*. London: Tavistock Publications.
- Lindgren, Gerd (1983) *Könssegregeringen i arbetslivet och kvinnlig heterosocialitet*. I *Sociologi i brytningstid*. Sociologiska Institutionen, Umeå Universitet.
- Lindgren, Gerd (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor, en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. Umeå: Sociologiska institutionen vid Umeå universitet.
- Lipman-Blumen, Jean (1976) *Toward a homosocial theory of sex roles an explanation of the sex segregation of social institutions*. *Signs* 1976:1/3.
- Loden, M (1986) *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being one of the Boys*. New York: Times Books.
- Marshall, Judi (1984) *Women managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley.
- Mills, Albert (1988) *Organization, Gender and Culture*. *Organization Studies* 1988 9/3, sid 351-369.
- Mintzberg, Henry (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Morrison, Ann, Randall White och Ellen Van Velsor (1987) *Breaking the Glass Ceiling*. Reading: Addison-Wesley.

Nicholson Linda J. (red.) (1990): *Feminism/Postmodernism*. Routledge, New York an London.

O'Leary, Virginia (1974) Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women. *Psychological Bulletin* 1974: 81/11, sid 809-826.

Pateman, Carole (1988) *The Sexual Contract*. Polity Press, Cambridge.

Petersson, Olof, (red.) (1987) *Maktbegreppet*. Carlsson Bokförlag, Stockholm.

Petersson, Olof (1989) *Makt i det öppna samhället*. Carlsson Bokförlag, Stockholm.

Poovey, Mary (1990) *Uneven Developments: The Ideological Work of Gender in Mid-Victorian England*.

Riger, Stephanie och Pat Galligan (1980) Women in Management. An Exploration of Competing Paradigms. *American Psychologist* 1980: 35/10, sid 902-910.

Rosen, Benson och Thomas Jerdee (1974:1) Sex stereotyping in the executive suite. *Harvard Business Review* 1974: March-April, sid 45-58.

Rosen, Benson och Thomas Jerdee (1974:2) Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology* 1974:59/1, sid 9-14.

SCB: Statistiska Centralbyrån (1991). Kvinnors och mäns arbetsmiljö. Örebro:SCB-Förlag

SCB: Statistiska Centralbyrån (1992:2). Om Kvinnor och män i Sverige och EG. Örebro: SCB-Förlag

SCB: Statistiska Centralbyrån (1992:1). Man är chef. Örebro: SCB-Förlag.

SCB: Statistiska Centralbyrån (1993), På tal om kvinnor och män - Lathund om jämställdhet. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

Schein, Virginia Ellen (1975) Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* 1974: 59, sid 9-14.

Sheppard, Deborah (1989) Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers. I Hearn med flera (eds) *The Sexuality of Organization*. London: SAGE.

Silius, Harriet (1989) Könnssegregeringen i ingenjör-, jurist-, och läkarkårens. I Silius, H (red) *Kvinnor i mansdominerade yrken*. Åbo: Institutet för kvinnoforskning vid Åbo Akademi.

Silius, Harriet (1992) *Den kringgårdade kvinnligheten*. Åbo: Åbo Akademis Förlag.

Sokoloff, Natalie (1981) *Between money and love*. New York: Praeger.

SOU 1990:44 *Demokrati och makt i Sverige*. Maktutredningens huvudrapport.

U.S. Department of Labor (1991), *A report on the glass ceiling initiative USA*: U.S. Department of Labor.

Wahl (1983), *Examinerade kvinnliga civilekonomer och civilingenjörer åren 1936/37 - 1980/81* Stockholm: Research Paper 6330, Handelshögskolan.

Wahl, Anna (1992:1) *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Wahl, Anna (1992:2) *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. I Sjöstrand, Sven-Erik och Ingalill Holmberg (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*. Stockholm: Studentlitteratur.

Veckans Affärer nr 22 (1990), *Den pinsamma sanningen*. Stockholm: Veckans Affärer.

Wikander, Ulla (1992) *Delat arbete, delad makt - Om kvinnors underordning i och genom arbetet*. I Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne, red.: *Kontrakt i kris*. Carlsson Bokförlag, Stockholm.

Åström, Gertrud & Hirdman, Yvonne (red.) (1992): *Kontrakt i kris*. Om kvinnors underordning i och genom arbetet. Carlsson Bokförlag, Stockholm.

## Kommittédirektiv

### Kvinnliga chefer i näringslivet

Dir. 1993:42

Beslut vid regeringssammanträde 1993-04-07

Chefen för Socialdepartementet, statsrådet Bengt Westerberg, anför.

#### Mitt förslag

Jag föreslår att en särskild utredare tillkallas med uppgift att utreda möjligheter till en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet.

#### Kvinnliga chefer är underrepresenterade

Kvinnor förvärvsarbetar nu i nästan lika hög grad som män, men det är långt kvar till jämställdhet när det gäller bl.a. könsfördelningen inom yrken, sektorer och beslutsnivåer.

Inom den privata sektorn arbetar 40 procent av alla kvinnor och 75 procent av alla män. Två femtedelar av kvinnorna och hälften av männen finns inom tillverkningsindustrin. Det näst största verksamhetsområdet för kvinnorna är detaljhandeln, för männen byggnadsverksamhet. Partihandel och fastighetsförvaltning kommer näst i tur för både kvinnor och män.

Det är lätt att se att antalet kvinnor på ledningsnivå inom det svenska näringslivet är lågt, men det har tidigare varit svårt att få situationen belyst i siffror då statistiken på detta område varit bristfällig. År 1992 lade emellertid Statistiska Centralbyrån på regeringens uppdrag fram en studie som visade att knappt 10 procent av cheferna inom den privata sektorn år 1990 var kvinnor. Motsvarande siffra för den offentliga sektorn var 30 procent.

Studien visade att könsfördelningen bland cheferna inom olika näringsgrenar var betydligt mera sned än könsfördelningen bland alla anställda. Huvudtendensen var att en hög andel kvinnor bland de anställda gav en något högre andel kvinnor i chefsgruppen jämfört med områden med färre anställda kvinnor. Detaljhandeln med 64 procent kvinnor bland de anställda hade 16 procent kvinnor bland cheferna. Byggnadsindustrin med 9 procent kvinnor bland de anställda hade 3 procent kvinnor bland cheferna. Bankerna utgjorde undantag från huvudtendensen med 61 procent kvinnor bland de anställda men endast 8 procent bland cheferna.

I genomsnitt hade knappt hälften av såväl kvinnliga som manliga chefer utbildning på eftergymnasial nivå. Kvinnorna hade i stor utsträckning en ekonomisk utbildning medan männen hade en teknisk. Vidare framgick att andelen kvinnor var högre bland yngre chefer än bland äldre.

Studien visade också att det finns ett rekryteringsunderlag för fler kvinnor i ledande ställning (grupp 1). I den grupp som hade självständigt kvalificerat arbete (grupp 2) var drygt 20 procent kvinnor, medan könsfördelningen vid kvalificerat arbete (grupp 3) var jämn.

SCB-studien genomfördes som ett led i den femåriga handlingsplanen för jämställdhet (prop. 1987/88:105) och syftade till att bygga upp en kunskap om situationen för kvinnliga chefer och att skapa en grund för ökad opinionsbildning.

Som en uppföljning fick SCB därefter uppdraget att studera löner och eventuella löneskillnader mellan kvinnor och män i ledande ställning år 1990. Detta uppdrag kommer att redovisas till regeringen före den 1 juni 1993.

### **Andelen kvinnliga chefer behöver öka**

En jämn könsfördelning på olika nivåer i arbetslivet är en viktig demokrati- och maktfråga. För att få en balanserad samhällsutveckling som tar hänsyn till både kvinnors och mäns värderingar är det viktigt att båda könen finns representerade inom alla samhällsområden och på alla beslutsnivåer. En jämn könsfördelning på chefsnivå är dessutom en resurs- och kvalitetsfråga. De företag som tar till vara och utvecklar även kvinnors kompetens har större möjligheter att öka sin effektivitet och därmed förbättra sin produktivitet.

Dessa aspekter på kvinnors integrering i arbetslivet har alltmer fått gehör i debatten och den låga andelen kvinnor bland cheferna inom näringslivet – inte minst hos de största företagen – har uppmärksammats på olika vis under senare år. Insatser för att öka kunskapen och påverka utvecklingen har också initierats inom såväl näringslivet som forskningen. Värdefulla bidrag har dessutom lämnats av kvinnliga chefer som bl.a. i bokform delat med sig av sina erfarenheter.

Exempel på företagsinsatser är chefsutvecklingsprogram som särskilt riktar sig till kvinnor, där mentorskap, utbildning och nätverksträffar är vanliga inslag. En del av dessa verksamheter vänder sig till kvinnor som redan har viss erfarenhet av ledarskap. Andra program och projekt riktar sig till kvinnor på väg in i en karriär. Det finns också chefsrekryterare som medvetet satsar på att leta upp och föra fram kvalificerade kvinnliga chefskandidater.

Från senare tids forskning finns exempel som belyser arbetsorganisation, relationer i arbetslivet och karriärmönster ur ett köns- och maktperspektiv. Detta har givit viktiga bidrag till kunskap om och förståelse av de processer – ofta osynliga – som leder till en arbetsdelning mellan könen, inte bara när det gäller yrken och sektorer utan också när det gäller nivåer i hierarkierna. Gamla föreställningar om att kvinnor i allmänhet inte vill eller kan satsa på kompetens-

utveckling och ett ökat ansvar i arbetet har visats bygga på myter och bortförklaringar, medan reella hinder kan påvisas i arbetsorganisation och företagskultur som utgår från ett manligt mönster. Forskningen visar även hur kvinnor bemött dessa villkor i arbetslivet med olika typer av strategier för att ändå kunna satsa på en karriärutveckling.

Ett antal betydelsefulla insatser med fokus på kvinnor som chefer har således genomförts på senare tid av olika aktörer. Erfarenheterna från dessa bör nu samlas och ligga till grund för en bedömning av fortsatta insatser.

För att ge perspektiv på situationen i Sverige finns dessutom anledning att jämföra med situationen för kvinnliga chefer i övriga nordiska och andra länder.

### Uppdraget

Utredaren bör samla in och sammanställa uppgifter om utvecklingen mot en jämn könsfördelning bland chefer i olika företag, branscher och regioner. Vidare bör utredaren belysa den allmänna situationen och arbetsförhållandena för kvinnliga chefer. Det kan gälla såväl attityder och formella hinder som problem att förena en chefsbefattning med föräldraskap. Utifrån en sådan inventering bör utredaren identifiera behov av insatser. Erfarenheter från utvecklingsprogram och andra projekt liksom från forskning och olika studier bör sammanställas och analyseras. Även internationella erfarenheter bör studeras.

Arbetet skall utmynna i ett kunskapsunderlag som kan användas både för opinionsbildning och praktiskt förändringsarbete.

### Arbetets bedrivande

Utredaren bör bedriva arbetet i samråd med såväl företagsledare, chefsrekryterare, utbildare och projektledare, som med forskare, myndigheter och andra organ som är relevanta i sammanhanget. Utredaren bör ha möjlighet att anordna konferenser, offentliga utfrågningar m.m.

Utredaren skall beakta innehållet i regeringens direktiv till samtliga kommittéer och särskilda utredare angående utredningsförslagets inriktning (dir. 1984:5) och EG-aspekter i utredningsverksamheten (dir. 1988:43) samt om regionalpolitiska effekter (dir. 1992:50).

Utredningsuppdraget bör redovisas senast 31 december 1993.

### **Hemställan**

Med hänvisning till vad jag nu anført hemställer jag att regeringen bemyndigar chefen för Socialdepartementet

*att tillkalla en särskild utredare – omfattad av kommittéförordningen (1976:119) – med uppdrag att utreda möjligheter till en jämnare könsfördelning på chefsnivå i näringslivet,*

*att besluta om sakkunniga, experter, sekreterare och annat biträde åt utredaren.*

Vidare hemställer jag att regeringen beslutar att kostnaderna skall belasta femte huvudtitelns anslag A2. Utredningar m.m.

### **Beslut**

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och bifaller hans hemställan.

(Socialdepartementet)

# Metod

I denna bilaga presenteras kortfattat de metoder som använts vid datainsamling i utredningen. Först redovisas tillvägagångssätt i den kartläggning av näringslivet som gjorts via en enkät. Därpå följer en beskrivning av hur intervjuer med företagsledare, potentiella chefer, chefsrekryterare och aktörer har gått till.

## 1 Enkätundersökningen

### Datainsamling

Datainsamlingen har skett via en enkätundersökning bland 638 företag. Företagsadresser har vi tillhandahållit via SCB:s företagsregister.

### Urval

Som nämnts ovan behandlar rapporten kvinnor på chefsbefattning inom svenskt näringsliv. Med utgångspunkt från SCB:s företagstabeller valde vi ut branscher med mer än 10.000 företag och/eller 20.000 anställda. Från detta urval har vi exkluderat branscher som till mycket stor del består av företag inom offentlig verksamhet, det vill säga företag registrerade i branschkod nio, "offentlig verksamhet". Företag inom bransch 941 och 95 ingår emellertid i undersökningen. Även om kultur (branschkod 941) och reparation och personlig service (branschkod 95) ingår i offentlig verksamhet, återfinns här även en hög andel icke-offentlig verksamhet, varför vi valde att låta dessa branscher ingå i urvalet.

Vårt urval innebär således ett inkluderande av företag med varierande ägandeform och juridisk form. Förutom rent privata företag ingår statligt drivna företag, Kooperationer, ekonomiska föreningar, affärsdrivande verk samt vissa myndigheter. Myndigheterna i fråga är till exempel Riksbanken, Luftfartsverket och Banverket. Dessa företag har inkluderats då de de facto är registrerade som företag inom respektive bransch, dels då de i och med sin kontrollfunktion är en del av näringslivet. Totalt utgör denna typ av myndigheter cirka tre procent av det totala urvalet. Vårt mål är att ge en så heltäckande bild som möjligt av kvinnor på chefsbefattningar inom svenskt näringsliv.

Inom de utvalda branscherna har vi sedan slumpmässigt valt ut 50 procent av alla företag med mellan 200 och 499 anställda samt 50 procent av alla företag med mer än 500 anställda. I de fall då det totala antalet företag inom en viss bransch och storleksgrupp understeg tio företag, har alla företag i den branschen, respektive storleksgruppen, fått ingå i urvalet. Det totala antalet företag som ingår i enkätundersökningen är 638, vilket utgör 58 procent av alla företag med mer än 200 anställda i de ovannämnda branscherna.

Enkäten besvarades utifrån ett företagsperspektiv och inte utifrån ett koncernperspektiv. En stor koncern kan ha flera företag med i undersökningen.

### Population

Bransch	n (ftg)	N (ftg)	Andel (procent)
12. Skogsbruk	12	17	71
31. Livsmedel	32	61	52
33. Trävaruindustri	16	24	67
341. Massa/papper	27	48	56
342. Grafik/förlag	23	41	56
35. Kemisk/petrol/gummi/plast	34	59	58
36. Jord och stenvaruindustri	15	20	75
37. Järn/stål/metall	17	27	63
381. Metallvaru	36	61	59
382. Maskinvaru	48	86	56
383. Elektro	29	45	64
384. Transport	25	41	61
40. El/vatten/värme	1	1	100
50. Byggvaruindustri	37	62	60
61. Partihandel, varuhandel	52	101	51
62. Detaljhandel	41	72	57
63. Restaurang/hotell	16	29	55
71. Samfärdsel	35	67	52
72. Post/tele	7	7	100
81. Bank och finansverksamhet	20	26	77
82. Försäkringsverksamhet	20	38	53
83. Uppdrags och service	70	131	53
941. Kultur	12	12	100
95. Reparation, service	13	14	93

Således ingår inte företag från följande branscher (med mer än 10.000 företag eller 20.000 anställda):

- 91. Offentlig förv, försvars-, polis- och brandväsen
- 92. Reningsverk och städningssamhet
- 93. Undervisning, forskning, sjukvård m.m.

### Enkätens utformning

Enkäten bestod av fyra enkelsidiga A4-papper. Frågorna på de två första sidorna behandlade könsfördelningen på olika nivåer i företaget (bland samtliga anställda, på styrelse- och företagsledningsnivå samt nivån direkt under företagsledningsnivå). Frågorna på de avslutande två sidorna behandlade jämställdhetsarbete och chefsutvecklingsåtgärder inom företaget. I de fall då en och samma person saknade kunskap om både dessa områden kunde enkäten delas upp och fyllas i av två olika personer.

### Tillvägagångssätt

Efter en mindre pilotstudie skickades enkäten ut i början av september. Enkäten, inklusive följebrev, var adresserat till företagets personaldirektör, som också var den person som ombads fylla i enkäten. Till företagets VD skickades ett brev som informerade om den pågående statliga utredningen och enkätundersökningen. Företagen fick knappt två veckor på sig att fylla i enkäten, varefter skriftliga påminnelser gick ut till företag som ännu inte besvarat enkäten. Totalt erhöll vi svar från 451 företag vilket utgör en svarsfrekvens på 70 %.

### Databearbetning

Kodning och inmatning av enkätresultat har skett via Excel. Databearbetning har skett med hjälp av SPSS.

### Analys av öppna frågor

Öppna frågor har analyserats tematiskt på så sätt att återkommande mönster och svarsalternativ identifierats.

### Resultatredovisning

Redovisning av könsfördelningen på olika nivåer anges i oviktad form. Siffrorna är således inte viktade efter den totala andelen personer i styrelse respektive företagsledning utan anger den genomsnittliga andel kvinnor per grupp (det vill säga per företagsledning, nivån direkt under företagsledning och styrelse).

### Svarsfrekvens

Bransch	Antal företag	Andel företag	Svarsprocent
skogsbruk	9	2	75
livsmedel	20	4,4	62
trävaruind.	9	2	56
kemisk/petrol	22	4,9	65
jord/stenvaru	12	2,7	80
järn/stål	11	2,4	65
el/vatten	1	0,2	100
byggvaruind.	22	4,9	59
parti/varuh.	38	8,4	73
detaljhandel	19	4,2	46
restaurang	6	1,3	38
samfärdsel	19	4,2	54
post/tele	6	1,3	86
bank/finans	15	3,3	75
försäkring	19	19	95
uppdrag	50	11,1	71
reparation/service	11	2,4	85
massa/papper	19	4,2	70
grafik/förlag	16	3,5	70
metallvaruind	29	6,4	80
maskinvaru	33	7,3	69

---

elektroind.	20	4,4	69
transportind.	19	4,2	76
kultur	11	2,4	92
saknas	3	0,7	-
<b>Totalt</b>	<b>451</b>	<b>100</b>	<b>70</b>

3 företag har sänt in enkäten försent. Det totala antalet insända enkäter är således 454 men antalet företag i den statistiska bearbetningen är 451.

### **Respondenten befattning och kön**

<i>Kön</i>	Kvinna	38 %
	Man	60 %
<i>Befattning</i>	Personaldirektör	31 %
	Annat befattning	63 %

## Enkätformulär och följebrev

Till VD

I samarbete med Socialdepartementet genomför vi – Anna Wahl, ek.dr. vid Handelshögskolan, och Pia Höök, doktorand vid Handelshögskolan – en kartläggning av kvinnor på chefsbefattning inom svenskt näringsliv. Kartläggningen är en del i ett långsiktigt forskningsprojekt på Handelshögskolan som behandlar ämnet organisation och kön med inriktning på ledarskapsfrågor. Dessutom ingår kartläggningen i en av regeringen beställd utredning, vilken kommer att pågå under hösten. Bifogat finner Ni en beskrivning av utredningen och personer som sitter med i dess kommité.

Information om det aktuella området planerar vi inhämta via en enkätundersökning bland drygt 600 slumpmässigt utvalda företag. Företagsadresser har vi tillhandahållit via SCB:s företagsregister. Ert företag är ett utav de utvalda och vi har därför skickat ovannämnda enkät till personaldirektören på Ert företag. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle därför uppskatta Er medverkan.

Enkäten är kort och består huvudsakligen av slutna frågor, varför den bör gå snabbt att fylla i. Frågorna i enkäten handlar om könsfördelningen inom företaget samt eventuellt jämställdhetsarbete inom företaget. Era svar behandlas givetvis konfidentiellt. För att kunna uttala oss om olika branscher har vi emellertid märkt enkäten med en kod som anger respondentens bransch och företagsstorlek.

Efter det att utredningen är slutförd – i början av januari – kommer vi att anordna en konferens, då vi redovisar hela utredningens resultat. Kartläggningen ingår här som ett delresultat. Vid detta tillfälle kommer det även att presenteras konkreta förslag till hur företag kan arbeta med denna typ av frågor. Alla företag som deltar i utredningen erbjuds att, som tack för sin medverkan, skicka två deltagare till denna konferens. Konferensavgiften bjuder vi på! Er personaldirektör har erhållit en intresseanmälan som Ni kan skicka in om Ert företag är intresserad av denna typ av återföring.

Om det är någonting som Ni funderar över hör gärna av Er till Pia Höök (tel. 08-736 9493). Ett stort tack för Er medverkan och på återhörande senare i höst!

Med Vänliga Hälsningar

Anna Wahl

Pia Höök

Till Personaldirektören

I samarbete med Socialdepartementet genomför vi – Anna Wahl, ek.dr. vid Handelshögskolan, och Pia Höök, doktorand vid Handelshögskolan – en kartläggning av kvinnor på chefsbefattning inom svenskt näringsliv. Kartläggningen är dels en del i ett långsiktigt **forskningsprojekt på Handelshögskolan**, dels en del i en av **regeringen beställd utredning**, som kommer att pågå under hösten. Bifogat finner ni en beskrivning över utredningen samt personer som sitter med i dess kommité.

Insamlande av information kommer att ske via en enkätundersökning bland drygt 600 slumpmässigt utvalda företag. Företagsadresser har vi tillhandahållit via SCB:s företagsregister. Ert företag är ett utav de utvalda och bifogat finner Ni ovannämnda enkät. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt och skulle uppskatta Er medverkan i denna enkätundersökning.

Era svar behandlas givetvis **konfidentiellt**. För att kunna uttala oss om olika branscher har vi emellertid märkt enkäten med en kod som anger respondentens bransch och företagsstorlek. I enkätens högra hörn återfinns ytterligare en kod. Med hjälp av denna kod vet vi vilka företag som har skickat in enkäten, och på så sätt undviker vi att skicka påminnelsebrev i onödan. Enkätkoden rivs bort från enkäten samtidigt som Ert företagsnamn stryks från adresslistan.

Enkäten är kort och består huvudsakligen av slutna frågor, varför den bör gå snabbt att fylla i. Enkäten består av två delar. Första delen – sidan ett och två – behandlar huvudsakligen statistik angående könsfördelningen inom företaget. Den andra delen – sidan tre och fyra – behandlar huvudsakligen jämställdhetsarbetet inom företaget. Vi ser helst att du själv fyller i hela enkäten. Om du emellertid inte har kunskap om de båda områden kan enkätens två delar fyllas i av två olika personer. Följaktligen återfinns den inledande informations-texten på två ställen i enkäten (på sidan ett och på sidan tre). Den ifyllda enkäten skickas till **Pia Höök, A-sektionen, Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm**.

Efter det att utredningen är slutförd – i början av januari – kommer vi att anordna en konferens, då vi redovisar utredningens resultat. Här ingår kartläggningen som ett delresultat. På konferensen kommer det även att presenteras förslag till hur företag **praktiskt kan arbeta** med denna typ av frågor. Alla företag som deltar i utredningen erbjuds att som tack för sin medverkan i undersökningen, skicka **två deltagare** till denna konferens. Konferensavgiften bjuder vi på! Om Ni är intresserade av denna möjlighet till återföring ber vi Er att skicka in den bifogade intresseanmälan, så hör vi av oss med ytterligare information senare i höst. Vid eventuella oklarheter hör av Er till Pia Höök (tel. 08-736 9493). **Ett stort tack för Er medverkan och på återhörande senare i höst!**

Med Vänliga Hälsningar

Anna Wahl

Pia Höök

Den här enkäten handlar om könsfördelning och jämställdhetsarbete på företaget. Vi är intresserade av att få en så riktig bild av svenskt näringsliv som möjligt, varför vi ber Er att fylla i enkäten noggrant och utförligt. Vid eventuell platsbrist – var god använd enkätens baksida (ange frågans nummer). Enkäten består av två delar och kan besvaras av en eller två personer. Observera att det är **företaget** som är undersökningsobjektet och **inte** koncernen om företaget är del i en sådan. Alla uppgifter utgår per 93-01-01.

Var god **stryk under/fyll i** de svarsalternativ som bäst stämmer överens med Er situation. Siffrorna inom parantes är utsatta för att underlätta kodningen av svaren och följdaktigen ingenting som Ni behöver ta hänsyn till. Var god skicka den ifyllda enkäten till **Pia Höök, Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm** senaste den **22:a september 1993**.

### Tack för Er medverkan!

1. Var god ange företagets ägandeform.

(1) statlig (2) privat (3) blandad (4) annan? \_\_\_\_\_ (1)

2. Hur många anställda kvinnor respektive män har företaget? (Anställda är personer för vilken företaget är skyldig att innehålla och redovisa A-skatt, företaget är således huvudarbetsgivare för dessa personer.)

antal kvinnor \_\_\_\_\_ (2)

antal män \_\_\_\_\_ (3)

(4)

3. Hur många kvinnor respektive män är med i företagets styrelse?

antal kvinnor \_\_\_\_\_ *Om företaget ej har kvinnor på denna nivå fortsätt med*

antal män \_\_\_\_\_ *fråga 6.* (5)

(6)

(7)

4. Är någon av kvinnorna i styrelsen facklig representant?

(1) Ja (2) Nej (8)

5. Är någon av kvinnorna i styrelsen representant för en dominerande ägargrupp? (T.ex. representant för en familj med aktiemajoritet.)

(1) Ja (2) Nej (9)

6. Hur många kvinnor respektive män är med i företagsledningen?

antal kvinnor \_\_\_\_\_ *Om företaget ej har kvinnor på denna nivå fortsätt med*

antal män \_\_\_\_\_ *fråga 9.* (10)

(11)

(12)

7. Var god stryk under ansvarsområdena för *kvinnorna* i företagsledningen (ange ett ansvarsområde per kvinna).

ekonomi	(13)
personal	(14)
information	(15)
juridik	(16)
teknik o. produktion	(17)
marknad	(18)
annat? _____	(19)

8. Har majoriteten av kvinnorna, respektive männen, på företagsledningsnivå rekryterats externt till sina nuvarande positioner?

Kvinnor:	(1) Ja	(2) Nej	(20)
Män:	(1) Ja	(2) Nej	(21)

9. Hur många kvinnor respektive män finns det på nivån direkt under företagsledningen?

antal kvinnor _____	<i>Om företaget ej har kvinnor på denna nivå fortsätt med fråga 13.</i>	(22)
antal män _____		(23)
		(24)

10. Har majoriteten av kvinnorna, respektive männen, på nivån direkt under företagsledningen rekryterats externt till sina nuvarande positioner?

Kvinnor:	(1) Ja	(2) Nej	(25)
Män:	(1) Ja	(2) Nej	(26)

11. Var god ange de tre *funktioner/ansvarsområden* på nivån direkt under företagsledningen som med störst sannolikhet innebär ytterligare avancemang.

1. _____	(7)
2. _____	(28)
3. _____	(29)

12. Innehas någon av funktionerna/ansvarsområdena från fråga 11 av en kvinna?

(2) Nej	<i>Om "nej" fortsätt med fråga 13.</i>	
(1) Ja	<i>Om "ja" var god ange vilken/-a funktioner/ansvarsområden det är</i>	(30)
<b>funktion/ansvarsområde</b>		
_____		(31)
_____		(32)

13. Jag som har besvarat sidan **ett och två** i enkäten har följande **befattning** och **kön**:

(1) Personaldirektör	(2) Annan ? _____	
(1) Kvinna	(2) Man	(33/34)

Var god stryk under/fyll i de svarsalternativ som bäst stämmer överens med Er situation. Vid eventuell platsbrist – var god använd enkätens baksida (ange frågans nummer). Observera att det är **företaget** som är undersökningsobjektet och **inte** koncernen om företaget är del i en sådan. Alla uppgifter utgår per 93-01-01. Den ifyllda enkäten skickas till **Pia Höök, Handelshögskolan, Box 6501, 113 83 Stockholm** senast den **22:a september 1993**.

### Tack för Er medverkan!

14. Finns det ett organiserat jämställdhetsarbete inom företaget?

- (2) Nej *Om "nej" var god fortsätt med fråga 15.*  
 (1) Ja *Om "ja" var god stryk under vilken/-a typ av aktiviteter.* (35)

<b>aktivitet</b>		
jämställdhetsplan		(36)
jämställdhetshandläggare på företagsledningsnivå		(37)
jämställdhetshandläggare på annan nivå än företagsledningsnivå		(38)
jämställdhetskommitté		(39)
utvecklingsprogram riktade till enbart kvinnor		(40)
utbildningar i jämställdhetsfrågor för kvinnor och män		(41)
utbildningar i jämställdhetsfrågor för enbart kvinnor		(42)
utbildningar i jämställdhetsfrågor för enbart män		(43)
medvetna rekryteringar av underrepresenterat kön		(44)
underlättar för män att ta föräldraledighet		(45)
annat? _____		(46)

15. Har företaget genomfört chefsutvecklingsprogram för chefer på högre nivå under 90-talet?

- (2) Nej *Om "nej" var god fortsätt med fråga 16.*  
 (1) Ja *Om "ja" var god stryk under vilken/-a typ av aktiviteter samt uppskatta andelen kvinnor som deltagit.* (47)

<b>aktivitet</b>	<b>andel kvinnor</b>	
intern chefsutbildning	_____ %	(48/49)
extern chefsutbildning	_____ %	(50/51)
mentorsprogram	_____ %	(52/53)
annat? _____	_____ %	(54/55)

16. Har företaget genomfört speciella chefsutvecklingsprogram för kvinnliga chefer på hög nivå och/eller aktiviteter i syfte att öka antalet kvinnliga chefer på hög nivå?

- (2) Nej *Om "nej" var god fortsätt med fråga 18.*  
 (1) Ja *Om "ja" var god stryk under vilken typ av aktivitet/-er.* (56)

<b>aktivitet</b>	
intern chefsutbildning	(57)
extern chefsutbildning	(58)
företaget stöder nätverk för kvinnliga chefer	(59)
mentorsprogram för kvinnliga chefer	(60)
medveten rekrytering av kvinnor till chefspositioner	(61)
annat? _____	(62)

17. Hur pass nöjd, respektive missnöjd, är företagsledningen med resultatet av ovannämnda aktiviteter (från fråga 16)?

(1) Nöjd (2) Varken nöjd eller missnöjd (3) Missnöjd (63)

18. Planerar företaget någon typ av chefsutveckling för kvinnor och/eller aktiviteter i syfte att öka antalet kvinnliga chefer på hög nivå under åren 1993-95, och i så fall vad?

Typ av planerad aktivitet	Kommentar	
_____	_____	(64)
_____	_____	(65)
_____	_____	(66)

19. Identifierar företaget potentiella framtida chefer?

(1) Ja (2) Nej (67)

20. Hur stor andel av dessa identifierade potentiella chefer är kvinnor?  
\_\_\_\_\_ % (68)

21. Har företaget officiellt uttalat att det vill öka antalet kvinnliga chefer?

(1) Ja (2) Nej (69)

22. Kommentarer om andelen kvinnliga chefer inom företaget, chefsutvecklingsprogram för kvinnliga chefer eller enkätens utformning.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. Jag som har besvarat sidan **tre och fyra** i enkäten har följande **befattning och kön**:

(1) Personaldirektör (2) Annan? \_\_\_\_\_  
(1) Kvinna (2) Man (70/71)

## 2 Intervjuer

Fyra olika typer av intervjuer har genomförts. Det har varit intervjuer med; aktörer, manliga företagsledare, kvinnliga företagsledare, potentiella kvinnliga företagsledare och chefsrekryterare.

### Urval

Urvalet till aktörsintervjuerna har gjorts utifrån en sökprocess efter välkända och erfarna aktörer, alternativt efter omfattande och välkända program. I urvalet ingår fyra externa aktörer, dvs aktörer som arbetar som konsulter/egna företagare. Dessutom ingår intervjuer med fem interna aktörer, dvs aktörer som arbetar inom den organisation som de själva är anställda. I huvudsak är aktörerna aktiva inom det privata näringslivet, men två interna aktörer arbetar i statligt affärsverk och flera av de externa aktörerna har erfarenheter både från privat och offentlig sektor. Sju av aktörerna har flera års erfarenheter av att arbeta med kvinnopro-

jekt av olika slag. Två aktörer är att betrakta som nybörjare på området. Samtliga aktörer är kvinnor.

Urvalet av manliga företagsledare har gjorts slumpmässigt efter uppdelning på bransch. Som population har listan från enkätundersökningen använts. Männen, som är 11 till antalet, har mellan 300 till 113 000 anställda, och företagen finns spridda i Sverige.

Urvalet till intervjuerna med kvinnliga företagsledare har gjorts utifrån postens adressregister. Urvalet har skett slumpmässigt och efter bransch. Populationen bestod av 56 kvinnliga VD:ar med mer än 50 anställda. Nio kvinnor har intervjuats. De har mellan 30 och 1300 anställda.

Urvalet till intervjuerna med potentiella kvinnliga ledare har gjorts efter rekommendationer av de intervjuade kvinnliga företagsledarna. Dessa intervjupersoner är därför inte slumpmässigt valda. Sju intervjuer har genomförts.

Urvalet till intervjuer med chefsrekryterare har gjorts utifrån en lista på ett 40-tal företag spridda över landet. Från denna lista har ett slumpmässigt urval gjorts efter storlek. Två små företag valdes ut, resten är medelstora eller stora företag. Sju intervjuer har genomförts, fyra av intervjupersonerna är män och tre är kvinnor.

### **Tillvägagångssätt**

Intervjuerna har genomförts utifrån intervjuguider med frågeområden. Intervjuerna har varit halvstrukturerade, det har lämnats ett stort utrymme för intervjupersonen att utveckla de frågeområden som hon/han bedömt som viktiga. Intervjuerna har tagit i genomsnitt en och en halv timme. På flertalet av intervjuerna med företagsledare har förutom intervjuaren och intervjupersonen också ytterligare en person från utredningen deltagit. Intervjuerna med aktörerna har bandats. I huvudsak har dock dokumentationen vid intervjuerna bestått av anteckningar.

### **Analys**

Bearbetning av intervjuerna har gjorts med hjälp av tematisk analys. Intervjuerna har skrivits ut efter frågeområden, och analyserats efter återkommande teman. Citat finns med i presentationen för att illustrera de mönster som beskrivs, och för att resultaten ska styrkas i sin trovärdighet.

### **Frågeguider**

#### *Frågeområden för externa aktörer*

1. Vilka erfarenheter har du av kvinnosatsningar i arbetslivet?
2. Vilka resultat tycker du att satsningen/satsningarna gav?
3. Vilka är de viktigaste lärdomarna från projektet?

4. Vad vet du generellt om satsningar på kvinnliga chefer/för fler kvinnliga chefer som görs och har gjorts i Sverige?
5. Hur skulle du vilja beskriva det huvudsakliga problemet i organisationer idag när det gäller frågan att öka antalet kvinnliga chefer?
6. Är det viktigt med fler kvinnliga chefer?
7. Vilka föreställningar om kvinno-satsningar finns i arbetslivet enligt din erfarenhet?
8. Vilka arbetssätt är bäst för förändring?
9. Övriga kommentarer?

#### *Frågeområden för interna aktörer*

1. Vilka erfarenheter har du av kvinno-satsningar inom organisationer?
2. Vilka resultat tycker du att satsningen/satsningarna gav?
3. Vilka förutsättningar var viktiga för att projektet/projekten skulle komma igång i din organisation?
4. Vilka är de viktigaste lärdomarna från projekten?
5. Vilka kontakter har du med andra "aktörer" inom området?
6. Hur skulle du vilja beskriva det huvudsakliga problemet i din organisation idag när det gäller frågan att öka antalet kvinnliga chefer?
7. Är det viktigt med fler kvinnliga chefer?
8. Vilka föreställningar om kvinno-satsningar finns i din organisation enligt din erfarenhet?
9. Vilka arbetssätt är bäst för förändring?
10. Övriga kommentarer?

#### *Frågeguide intervjuer med företagsledare*

- 1 Berätta om dig själv och hur du nått den position du har idag.
- 2 Har du under din karriär haft en personlig relation till någon/några personer som du anser har bidragit till att du nått den position du har idag?
- 3 Hur är din privata situation?
- 4 Hur mycket tid i förhållande till din man/hustru ägnar du/har du ägnat åt, hushållsarbete och barnomsorg?
- 5 Antal anställda, andel kvinnor?
- 6 Företagsledningens storlek, andel kvinnor?
- 7 Har du själv valt din företagsledning?
- 8 Rutiner för rekrytering av chefer till högre chefsbefattningar.
- 9 Ingår chefsförsörjning i företagets långsiktiga verksamhetsplan?  
– Om ja, andel identifierade kvinnor?
- 10 Har företaget kontinuerlig chefsutveckling?  
– Om ja, andel kvinnor som deltar?
- 11 Har företaget genomfört/genomför nu/planerar att genomföra någon/några satsningar med mål att öka andelen kvinnor på höga chefsbefattningar?

- 12 Anser du att det är ett problem att det finns så få kvinnor på höga chefsbefattningar i Sverige?
- 13 Hur vill du beskriva problemet?
- 14 Vems tycker du problemet är?
- 15 Vilka orsaker ser du till den låga kvinnorepresentationen på högre chefsbefattningar?
- 16 Vilka åtgärder tror du är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på högre chefsbefattningar?
- 17 Hur ser du på din egen roll/företagsledningens roll när det gäller att arbeta för en ökad andel kvinnor på chefsbefattningar?
- 18 Hur vill du bemöta följande påståenden?
  - a Kvinnor har dåligt självförtroende.
  - b Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb.
  - c Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera med män.
  - d Män väljer män.
  - e Kvinnor väljer också män.
- 19 Är det något annat du tycker är viktigt/vill lyfta fram?

*Frågor endast till kvinnliga företagsledare*

- 20 Har du under din karriär deltagit i någon utveckling enbart för kvinnor?
- 21 Anser du att vi har ett könsneutralt arbetsliv med lika villkor och möjligheter för kvinnor och män ?
- 22 Att du är kvinna – har det någon särskild betydelse för ditt företag-/företagets affärer, i så fall vilken?

*Frågeguide intervjuer med kvinnor som har potential att rekryteras till chefsbefattning på hög nivå i näringslivet*

- 1 Berätta om dig själv och hur du nått den position du har idag.
- 2 Har du under din karriär haft en personlig relation till någon/några personer som du anser har bidragit till att du nått den position du har idag?
- 3 Har du under din karriär själv deltagit i någon utveckling enbart för kvinnor?
- 4 Vad anser du om utvecklingsprogram som vänder sig till enbart kvinnor?
- 5 I den allmänna debatten hävdas ofta att kvinnor är en outnyttjad resurs – att kvinnors kompetens inte tas tillvara fullt ut. Tycker du att det stämmer? Kan du ge exempel?
- 6 När det gäller dig själv, anser du att din nuvarande befattning stämmer mot den kompetens du har idag?
- 7 Hur ser du på din egen karriär framåt?
- 8 Anser du att vi har ett könsneutralt arbetsliv med lika villkor och möjligheter för kvinnor och män ?

- 9 Anser du att det är ett problem att det finns så få kvinnor på höga chefsbefattningar i Sverige?
- 10 Hur vill du beskriva problemet?
- 11 Vems tycker du problemet är?
- 12 Vilka orsaker ser du till den låga kvinnorepresentationen på högre chefsbefattningar?
- 13 Vilka åtgärder tror du är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på högre chefsbefattningar?
- 14 Hur vill du bemöta följande påståenden?
  - a Kvinnor har dåligt självförtroende.
  - b Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsbefattningar.
  - c Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera med män.
  - d Män väljer män.
  - e Kvinnor väljer också män.
- 15 Är det något annat du tycker är viktigt/vill lyfta fram?

*Frågeguide intervjuer med Chefsrekryterare/Headhunters*

- 1 Berätta om dig själv vad du gör i ditt arbete och hur länge du varit chefsrekryterare.
- 2 Hur många chefsrekryteringar slutför du per år?
- 3 Har de kvinnor och män du rekryterat anställts på lika villkor?
- 4 Hur stora är de företag du har som uppdragsgivare?
- 5 Hur stor procent av dina uppdragsgivare finns i privat sektor?
- 6 Finns kön med som parameter i den kravprofil som ligger till grund för ditt uppdrag?
- 7 Tar du själv upp frågan om kön?
- 8 Är det svårare att få gehör för en kvinnlig kandidat, du anser lämplig för befattningen, hos din uppdragsgivare?
- 9 Vilka är de vanligaste argumenten för och emot rekrytering av kvinnor till högre chefsbefattningar som du möter hos dina uppdragsgivare?
- 10 I debatten påstås ibland att kvinnor oftare tackar nej till erbjudande om chefsjobb – stämmer det med din erfarenhet?
- 11 Följer du upp dina rekryteringar? Finns det någon skillnad i hur nöjd dina uppdragsgivare är med utfallet av rekryteringen beroende på om den rekryterade är en kvinna eller en man?
- 12 Anser du att det är ett problem att det finns så få kvinnor på höga chefsbefattningar i Sverige?
- 13 Hur vill du beskriva problemet?
- 14 Vems tycker du problemet är?
- 15 Vilka orsaker ser du till den låga kvinnorepresentationen på högre chefsbefattningar?
- 16 Vilka åtgärder tror du är nödvändiga om man vill öka andelen kvinnor på högre chefsbefattningar?

- 17 Hur ser du på din egen roll/vilka möjligheter har du att påverka utvecklingen mot en ökad andel kvinnor på högre chefsbefattningar?
- 18 Hur vill du bemöta följande påståenden?
  - a Kvinnor har dåligt självförtroende.
  - b Kvinnor måste vara dubbelt så kompetenta som män för att kunna konkurrera med män.
  - c Män väljer män.
  - d Kvinnor väljer också män.
- 19 Är det något annat du tycker är viktigt/vill lyfta fram?



## SCB:s Branschcoder

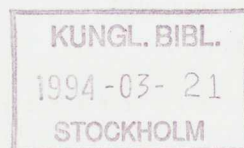
Branschkod	Fullständig branschbeteckning
12	Skogsbruk
31	Livsmedel-, dryckesvaru- och tobaksindustri
33	Trävaruindustri
341	Massa-, papper- och pappersvaruindustri
342	Grafisk industri och förlag
35	Kemisk industri, petrol-, gummi-, plast-, och plastvaruindustri
36	Jord och stenvaruindustri
37	Järn-, stål-, metallverk
381	Metallvaruindustri
382	Maskinvaruindustri
383	Elektroindustri
384	Transportmedelsindustri
40	El-, gas-, vatten och värmeverk
50	Byggvaruindustri
61	Partihandel och varuhandelsförmedling
62	Detaljhandel
63	Resturang och Hotellrörelse
71	Samfärdsel
72	Post- och televerk
81	Bank och finansverksamhet
82	Försäkringsinstitut och agenturer
83	Fastighetsförvärv och uppdragsverksamhet
941	Film-, radio-, TV-, scen- och konstnärsverksamhet
95	Reparations- tvätteri och annan serviceverksamhet

**Officiella uttalanden, jämställdhetsarbete, kvinnliga potentiella chefer, per bransch**

Hur stor andel av företag inom respektive bransch har

- officiellt uttalat att de vill öka andelen kvinnliga chefer?
- ett organiserat jämställdhetsarbete?
- har kvinnor i sin "chefspool"?

Bransch	Officiellt uttalat (procent)	Jämställd- hetsarbete (procent)	Andel kvinnor i "chefspool" (procent)
skogsbruk	22	67	2
livsmedel	35	40	20
trävaruindustri	33	44	6
kemisk/petrol	27	64	10
jord/stenvaru	25	50	9
järn/stål	23	18	11
el/vatten	100	100	38
byggvaruindustri	23	417	
parti/varuhandel	32	58	12
detaljhandel	39	54	41
restaurang	9	18	42
samfärdsel	47	53	18
post/tele	33	33	22
bank/finans	40	80	svar saknas
försäkring	63	7	svar saknas
uppdrag/fastighetsförv.	30	56	19
reparation/service	40	50	13
massa/papper	21	47	9
grafik/förlag	38	81	40
metallvaruindustri	32	68	12
maskinvaruindustri	30	73	15
elektroindustri	80	70	12
transportindustri	32	63	8
kultur	27	64	33



# Statens offentliga utredningar 1994

## Systematisk förteckning

---

### **Socialdepartementet**

Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. [3]

### **Finansdepartementet**

Ändrad ansvarsfördelning för den statliga statistiken. [1]

### **Civildepartementet**

Kommunerna, Landstingen och Europa.

+ Bilagedel. [2]

---

# Statens offentliga utredningar 1994

## Kronologisk förteckning

---

1. Ändrad ansvarsfördelning för den statliga statistiken. Fi.
  2. Kommunerna, Landstingen och Europa + Bilagedel. C.
  3. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. S.
-